



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TESIS

**RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL ENGAGEMENT EN LOS
COLABORADORES OPERATIVOS DE UNA EMPRESA DEL RUBRO DE TRANSPORTE
PÚBLICO. AREQUIPA. 2019**

PRESENTADA POR LA BACHILLERES:

**YULIANA GYSSELL BACA ENRIQUEZ
ANGIE XIOMARA PIZARRO CARNERO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADAS EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

ASESOR: OSCAR HORACIO RAMÍREZ LAZO

AREQUIPA, PERÚ

2019

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico con todo el amor del mundo a mi querida abuelita Valentina y mi madre Livia por sus sacrificios y esfuerzos por ayudarme a lograr mis metas siendo mis fortalezas en todo este proceso y apoyo incondicional, mi segunda madre Antonia y hermana María Ángela que con su amor y locura saca lo mejor de mí, mi padre Miguel Ángel quien con sus palabras de aliento me ayudo a seguir adelante y perseverar. También a mi nena hermosa, la razón de mi vida, mi hija Aitana Gia que con sus gritos de felicidad y sus besos de amor me ayudaron a olvidar todo el cansancio y seguir adelante. Además, a mi esposo Andrés con su ayuda, tiempo, dedicación y amor hacia nuestra hija y a mi persona pude realizar mis actividades con tranquilidad para cumplir mi sueño.

Yuliana Gyssell Baca Enriquez

Se la dedico a mi madre Diluvina Carnero por ser mi guía y apoyo en todo este proceso, por enseñarme que el camino puede ser difícil pero la recompensa valdrá la pena, por darme la fuerza necesaria para que día a día pueda sacar lo mejor de mí y no rendirme ante las adversidades, por darme la seguridad y el amor más grande.

Angie Xiomara Pizarro Carnero

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por ser nuestro guía en este difícil camino y darnos la fortaleza necesaria para enfrentar todos los retos que se nos presentaron, así como ayudarnos a enfrentarlos con coraje y valentía. Por darnos paz y tranquilidad en los momentos de desespero.

A nuestros padres por darnos su apoyo incondicional, palabras de aliento y la entereza necesaria para no rendirnos, por ser nuestra mayor motivación para poder culminar satisfactoriamente esta etapa universitaria y forjar nuestro camino con la idea que todo se puede lograr con perseverancia.

A la Universidad Católica San Pablo, por habernos brindado las herramientas y conocimientos necesarios para poder desarrollarnos en el mundo laboral de manera efectiva.

Finalmente, un grato agradecimiento a nuestro asesor Oscar Horacio Ramírez Lazo que ha sido guía y apoyo en el desarrollo de nuestra tesis.

PENSAMIENTO

“El entusiasmo es contagioso, es difícil mantenerse neutral o indiferente en presencia de una persona con pensamiento positivo”

Denis Waitley

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo buscar la relación entre la comunicación interna y el engagement. Se sabe que una buena comunicación genera una relación positiva con el compromiso laboral entre los miembros de una empresa de transporte público.

La muestra estuvo conformada por 52 colaboradores operativos entre choferes y cobradores de una empresa de transporte público en Arequipa. Los cuales fueron evaluados a través del llenado de dos cuestionarios, uno para variable comunicación interna con 18 ítems y 3 dimensiones conformadas por interpersonal, intrapersonal e institucional y otro para la variable engagement con 17 ítems y 3 dimensiones conformadas por vigor, absorción y dedicación.

Según los resultados obtenidos se encontró que la comunicación interna presenta una relación positiva, fuerte y altamente significativa con el engagement ($r=.669$, $p<.001$). Basados en los resultados podemos determinar que los colaboradores operativos tanto choferes como cobradores presentan un nivel de engagement bajo. Mientras que presentan un nivel bajo de comunicación interna. Se puede concluir que el engagement y la comunicación interna se relacionan significativamente, por lo que si el engagement se incrementa es probable que la comunicación interna se incremente.

Palabras clave: Comunicación interna, engagement, burnout, colaboradores operativos, empresa de transporte y correlación.

ABSTRACT

This research aims were to find the relationship between internal communication and engagement. It is known that good communication generates a positive relationship with the labor commitment among the members of a public transport company.

Our sample consisted of 52 operational collaborators between drivers and collectors of a public transport company in Arequipa. Which were evaluated through the filling of two questionnaires, one for internal communication variable with 18 items and 3 dimensions formed by interpersonal, intrapersonal and institutional and another for the engagement variable with 17 items and 3 dimensions formed by vigor, absorption and dedication.

According to the results obtained, it was found that internal communication has a positive, strong and highly significant relationship with engagement ($r = .669$, $p < .001$). Based on the results, we can determine that the operational collaborators, both drivers and collectors, have a low level of engagement. While they have a low level of internal communication. It can be concluded that engagement and internal communication are significantly related, so if engagement increases, internal communication is likely to increase.

Keywords: Internal communication, engagement, burnout, operational collaborators, transport and correlation company.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
PENSAMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1. Línea de investigación.....	1
1.2. Descripción del problema.....	1
1.3. Preguntas de Investigación	3
1.3.1. Pregunta General	3
1.3.2. Preguntas Específicas.....	3
1.4. Objetivos de la investigación	4
1.4.1. Objetivo General.....	4
1.4.2. Objetivos Específicos	4
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.5.1. Justificación Teórica	5
1.5.2. Justificación Personal.....	5
1.5.3. Justificación Práctica	5
1.5.4. Justificación Social	6
1.6. Delimitación de la investigación.....	6
1.6.1. Delimitación Espacial.....	6
1.6.2. Delimitación Temporal.....	6
1.6.3. Delimitación Muestral	7
1.6.4. Delimitación Temática.....	7
1.7. Viabilidad de la Investigación	7
1.7.1. Viabilidad económica.....	7
1.7.2. Viabilidad de información.....	7
1.7.3. Viabilidad de tiempo	8
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Antecedentes locales.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales.....	10
2.1.3. Antecedentes internacionales.....	13
2.2. Marco teórico	14

2.2.1.	Comunicación Interna.....	14
2.2.1.1.	Definición de la comunicación.....	14
2.2.1.2.	Definición de la comunicación interna.....	14
2.2.1.3.	Importancia de la comunicación interna.....	15
2.2.1.4.	Objetivos de la comunicación interna.....	15
2.2.1.5.	Agentes que intervienen en la comunicación interna	16
2.2.1.6.	Departamento de comunicaciones.....	17
2.2.1.7.	Principios gerenciales de la comunicación interna	18
2.2.1.8.	Tipos de comunicación interna	19
2.2.1.9.	Dimensiones de la comunicación interna.....	21
2.2.1.10.	Canales de la comunicación interna	23
2.2.1.11.	Barreras de la comunicación interna.....	24
2.2.2.	Engagement	26
2.2.2.1.	Conceptualización del engagement	26
2.2.2.2.	Factores que influyen sobre el engagement laboral	27
2.2.2.3.	Evolución del engagement.....	27
2.2.2.4.	Causas del engagement.....	30
2.2.2.5.	Como incrementar el engagement en el trabajo.....	31
2.2.2.6.	La organización y el engagement	39
2.2.2.7.	Dimensiones del engagement	42
2.2.2.8.	Engagement en recursos humanos	43
2.2.2.9.	Engagement y burnout	44
2.3.	Desarrollo de la hipótesis	45
2.3.1.	Hipótesis de investigación	45
2.3.2.	Hipótesis nula	45
CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO		46
3.1	. Diseño general de la investigación.....	46
3.1.1.	Según el nivel	46
3.1.2.	Según la manipulación de variables.....	46
3.1.3.	Según su alcance	46
3.1.4.	Según su intención	46
3.1.5.	Según datos recolectados	47
3.2	. Unidades de análisis.....	47
3.2.1.	Técnica de muestreo.....	47
3.3	. Variables.....	48
3.3.1.	Conceptualización de las variables	48
3.3.2.	Operacionalización de las variables	49

3.4	. Medición de las variables.....	50
3.4.1.	Fuente de recolección de datos	50
3.4.2.	Técnica o método de recolección	50
3.4.3.	Instrumento para la recolección	51
3.4.4.	Escalas de medición	51
3.4.5.	Confiabilidad y validez de las escalas de medición	52
3.5	. Métodos para el análisis de datos	52
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....		54
4.1.	Resultados por variables de control	55
4.1.1.	Dato de control: Sexo	55
4.1.2.	Dato de control: Cargo.....	56
4.2.	Resultados Descriptivos	57
4.2.1.	Descriptivo de comunicación interna.....	57
4.3.	Descriptivo de engagement	60
4.4.	Resultados cruzados	62
4.4.1.	Descriptivo dato de control sexo en relación con la variable de comunicación interna. 62	
4.4.2.	Descriptivo dato de control sexo en relación con la variable engagement.....	63
4.6.	Correlación por dimensiones	72
4.7.	Discusión	75
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		78
5.1.	Conclusiones	78
5.2.	Recomendaciones	80
Lista de referencias		82
Material complementario.....		85

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Principios gerenciales que ayudan a una correcta comunicación interna.....	19
Tabla 2 Dimensiones de la comunicación interna	21
Tabla 3 Dimensiones de la comunicación interna en base a diferentes autores	22
Tabla 4 Canales de comunicación interna.....	23
Tabla 5 Recursos organizacionales que influyen en el engagement.....	27
Tabla 6 Operacionalización de las variables	49
Tabla 7 Datos de control: Sexo	55
Tabla 8 Dato de control: Cargo.....	56
Tabla 9 Descriptivo de comunicación interna	57
Tabla 10 Descriptivo de engagement	60
Tabla 11 Descriptivo de dato de control: Sexo en relación con comunicación interna	62
Tabla 12 Descriptivo de control: Sexo en relación al engagement	63
Tabla 13 Descriptivo dato de control: Cargo en relación con comunicación interna..	65
Tabla 14 Descriptivo dato de control: Cargo en relación con engagement.....	66
Tabla 15 Comparación en datos de control: Sexo y comunicación interna	67
Tabla 16 Comparación en dato de control: Sexo y engagement	68
Tabla 17 Comparación en dato de control: Cargo y comunicación interna.....	69
Tabla 18 Comparación en dato de control: Cargo y engagement	70
Tabla 19 Correlación por dimensiones	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dato de control: Sexo	55
Figura 2 Dato de control: Cargo	56
Figura 3 Descriptivo dato de control: Sexo en relación a comunicación interna.....	62
Figura 4 Descriptivo dato de control: Sexo en relación al engagement	64
Figura 5 Descriptivo dato de control: Cargo en relación con comunicación interna....	65
Figura 6 Descriptivo dato de control: Cargo en relación a engagement	66
Figura 7 Comparación en dato de control: Sexo y comunicación interna	67
Figura 8 Comparación en dato de control: Sexo y engagement.....	68
Figura 9 Comparación en dato control: Cargo y comunicación interna	69
Figura 10 Comparación en dato: Cargo y engagement	71

INTRODUCCIÓN

Hoy en día es de gran importancia la presencia de la comunicación interna dentro de una empresa ya que aumenta los niveles de empatía y colaboración entre miembros involucrados en el proceso comunicativo, generando mayor confianza y libertad para expresar sus opiniones. Esto con la intención de hacer crecer la empresa buscando así tener colaboradores engaged, es decir que se sientan comprometidos, involucrados y parte de un grupo humano laboral.

Nuestro foco fueron los colaboradores operativos de cualquier empresa de transporte público ya que son los que se encuentran expuestos al trabajo constante bajo presión y tienen mayor interacción tanto con los clientes como con sus propios compañeros dentro de la empresa.

Nuestro trabajo de investigación se encuentra conformado por seis capítulos que serán mencionados a continuación:

Capítulo I: el cual presenta el planteamiento del estudio involucrando tema como: la descripción del problema, preguntas de investigación, objetivos, justificación e importancia, viabilidad y delimitación de la investigación.

Capítulo II: se encuentra compuesto por el marco de referencia el cual comprende temas como: antecedentes de la investigación (nacionales, locales e internacionales), marco conceptual y marco teórico.

Capítulo III: hace referencia a la metodología de la investigación en el cual se encuentran presentes temas como la operacionalización de variables, diseño, fuentes (primarias y secundarias), población y muestra, técnicas e instrumentos, alcance, diseño general de investigación, descripción del instrumento y por último el procesamiento y tratamiento de la información.

Capítulo IV: está conformado por los resultados de la investigación en el cual

se encuentra incluidos temas como: diagnostico, resultados por variables de control, resultados descriptivos, resultados cruzados, análisis correlacional y discusión.

Capítulo V: presenta las conclusiones y recomendaciones necesarias para lograr una mejora en la empresa poniendo en práctica las recomendaciones planteadas en el presente trabajo de investigación con la finalidad que exista mejoras tanto en la comunicación interna y el engagement.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Línea de investigación

Para empezar la tesis ha sido realizado dentro del marco de Gestión para los negocios.

1.2. Descripción del problema

En Arequipa, el sector de transporte público es muy caótico y existe una gran cantidad de buses que se dirigen a los diferentes distritos, se han ido incrementando ya que cada vez existe más población en Arequipa resultado de las migraciones. Es por ello que el gobierno busca mejorar esta situación a partir de una serie de variaciones con la intención de reducir el número de rutas y por ende de buses para que exista un mayor control. Adicionalmente, se quiere lanzar al mercado un nuevo aplicativo para que los clientes puedan tener claro cuáles son las rutas más efectivas para su viaje y puedan llegar de manera más rápida a su destino, también se está probando el uso de GPS para que los clientes puedan saber la proximidad de las unidades vehiculares. Se espera que para el año 2020 ya se llegue a la fase operativa y de esa manera exista mayor orden y que la población sea capaz de percibir los cambios en el transporte público (Meza, 2019).

La comunicación interna de una empresa de transporte público es muy fundamental porque permite un diálogo constructivo y hace posible un cambio de impresiones y aportes para mejora de su empresa, es decir que los colaboradores de una empresa pública deben ser motivados por sus respectivos jefes para que puedan desarrollar un servicio de calidad. A través de un dialogo, ya sea individual o grupal, se puedan compartir ideas, resolver discrepancias o conflictos internos. Se conoce que para

lograr una buena comunicación interna una de las estrategias más efectivas es el cara a cara porque permite al jefe poder observar las expresiones de sus colaboradores y, además, comunicar los problemas ocurridos en el trayecto de la ruta que realiza el medio de transporte público. La comunicación interna se ha convertido en un reto porque se consigue colaboradores públicos más eficientes y satisfechos con su labor al servicio público. Por lo tanto, en las organizaciones es muy importante el manejo oportuno y efectivo de la información para se genere mejores relaciones interpersonales entre colaboradores (Marín, 1997).

Asimismo en la actualidad, las empresas dan una mayor importancia al talento humano ya que es considerado el activo más valioso, generando mayores niveles de productividad, colaboradores más felices, más identificados con la empresa, es por ello que hemos visto al engagement como un tema de vital importancia ya que saca a relucir el positivismo y mejora tanto en su desarrollo personal como laboral en el empleador, enfocándose y buscando fortalecer sus tres dimensiones: Vigor, Dedicación y Absorción. Cuando se observa que existe una buena comunicación interna, las relaciones entre los miembros de la organización y con los clientes mejoran (Schabracq y Cooper, 2000).

Se decidió abordar este tema ya que la empresa de transporte público que se investigó busca mejorar la salud emocional, cognitiva, física y los niveles de comunicación interna de sus colaboradores ya que se ha notado un bajo nivel de compromiso e identificación con la empresa generando un 20% de quejas por las deficientes relaciones interpersonales. Se ha visto reflejado en un 30% de rotación de colaboradores debido al estrés laboral que atraviesan los colaboradores.

Consideramos que para solucionar dicha problemática se deberían realizar estrategias que impulsen un mayor desarrollo tanto personal como laboral de los colaboradores de una empresa del rubro de transporte público.

Por lo expuesto, la investigación evaluó la relación entre la comunicación interna y el engagement en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público.

1.3. Preguntas de Investigación

1.3.1. Pregunta General

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el engagement en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público en Arequipa al 2019?

1.3.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuál es el nivel de comunicación intrapersonal de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019?
- ¿Cuál es el nivel de comunicación interpersonal de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019?
- ¿Cuál es el nivel de comunicación institucional de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019?
- ¿Cuál es el nivel de vigor en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019?

- ¿Cuál es el nivel de dedicación en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019?
- ¿Cuál es el nivel de absorción en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019?

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la comunicación interna y el engagement en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar el nivel de comunicación intrapersonal de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019.
- Determinar el nivel de comunicación interpersonal de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019.
- Determinar el nivel de comunicación institucional de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019.
- Identificar el nivel de vigor en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019.

- Identificar el nivel de dedicación en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019.
- Definir el nivel de absorción en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público, Arequipa 2019.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación Teórica

Nuestro estudio buscó ampliar el conocimiento de las variables comunicación interna y engagement en un sector poco estudiado, como lo es el sector de transporte. Es importante ampliar este conocimiento, puesto que el sector de transporte público es altamente criticado por la cantidad de problemas que tienen.

1.5.2. Justificación Personal

Nuestra investigación buscó completar un ciclo de estudio que iniciamos en el pre grado y con la experiencia laboral como egresados nos ayudará a conseguir el título profesional de Administradores de Negocios.

1.5.3. Justificación Práctica

Conocer cuál es la relación entre la comunicación interna y el engagement en los colaboradores operativos de una empresa del rubro de transporte público con intenciones de mejorarla.

Además, nuestra investigación resulta interesante porque no aún no se han estudiado las variables de comunicación interna y engagement de manera conjunta y esta investigación aporta información valiosa para un mejor desarrollo académico en los estudiantes.

1.5.4. Justificación Social

Nuestra investigación es importante para ver el compromiso que tienen los colaboradores con la empresa además de una comunicación interna por lo cual no solo beneficia al grupo de talento humano perteneciente a la organización, sino que beneficiará a toda la población con la finalidad de ofrecer un mejor servicio y de esta manera tener una buena comunicación interna.

1.6. Delimitación de la investigación

1.6.1. Delimitación Espacial

Nuestra investigación se realizó en una empresa de transporte público ubicada en el distrito de Miraflores, la región de Arequipa, provincia Arequipa.

1.6.2. Delimitación Temporal

La presente investigación se llevó a cabo en los meses de septiembre, octubre y noviembre.

1.6.3. Delimitación Muestral

Nuestra investigación contó con una población de 100 colaboradores de los cuales solo participaron 52 de ellos perteneciente al rubro de transporte público, en el distrito de Miraflores.

1.6.4. Delimitación Temática

- **Campo:** Ciencias Económicas Empresariales
- **Área:** Administración de Negocios
- **Línea de Acción:** Gestión

1.7. Viabilidad de la Investigación

1.7.1. Viabilidad económica

La presente investigación contó con los recursos económicos y de talento humano (asesor y tesisistas) necesarios para llevarse a cabo.

1.7.2. Viabilidad de información

Además, se contó con la información necesaria y el permiso formal de una empresa del rubro de transporte público.

1.7.3. Viabilidad de tiempo

Nuestra tesis contó con tiempo requerido para poder recopilar toda a la información necesaria y poder llevarse a cabo una buena investigación. El tiempo empleado fue de tres meses, comprendido por septiembre, octubre y noviembre del presente año.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes locales

- Delgado y Velásquez, 2018 “La influencia del Engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma” Universidad Católica San Pablo, Arequipa-Perú.

La investigación buscó determinar cuál es el grado de satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma. Para esta investigación se utilizó una muestra de 25 colaboradores de la agencia bancaria a los cuales se les aplicó dos instrumentos de medición: Siendo el primero de ellos UWES como herramienta que mide el engagement y SPL que mide la satisfacción laboral.

Llegaron a la conclusión que si existe influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores por tal motivo se sugirió una serie de propuestas para mejorar el engagement y como consecuencia se incrementará la satisfacción laboral. Siendo el engagement una de las variables de nuestra investigación se ha logrado identificar que este estudio es importante ya que nos otorga una serie de estrategias para llevarlas a cabo en la empresa y así mejorar el engagement dentro del área de estudio.

- Guerola, 2017 “Análisis de la Comunicación Interna en la Institución Educativa CEDEUNSA” Universidad Católica Santa María, Arequipa-Perú.

Se tuvo como objetivo la comunicación interna entre los directivos y alumnos en la Institución Educativa CEDEUNSA. Para esta investigación se utilizó una población de 132 alumnos de nivel secundario de la Institución Educativa CEDEUNSA, utilizando como instrumento de recolección de datos a través de un cuestionario físico.

Llegaron a la conclusión de que no existe buena comunicación entre alumnos y directivos además de notar falta de confianza para poder comunicar los problemas educativos y también se aportó que las opiniones de los alumnos no son consideradas.

Esta investigación es importante siendo una de nuestras variables de investigación la comunicación interna por lo cual sugieren una serie de canales de comunicación electrónica para mejorar la comunicación entre alumnos y directivos.

2.1.2. Antecedentes nacionales

- Pérez, 2017 “Engagement y resiliencia en trabajadores de empresas contratistas de telecomunicaciones en Lima Norte” Universidad Cesar Vallejo, Lima-Perú.

A continuación, se buscó determinar la correlación entre el engagement y la resiliencia en colaboradores de empresas de telecomunicaciones. Para esta investigación se contó con una muestra de un total de 169 t colaboradores de diferentes áreas aplicándoles dos instrumentos de medición, uno para medir el engagement llamado “Utrecht Work Engagement Scale” y el

otro para medir la resiliencia llamado “Escala de Resiliencia de Wagnild y Young”.

Concluyeron que las mujeres presentaban un nivel de engagement bajo y un nivel de resiliencia más alto lo que indicaría un bajo nivel identidad y dedicación con la empresa.

Esta investigación es de vital importancia ya que nos muestra que entre más alto nivel de engagement existe en el ambiente laboral los colaboradores tienen mayor capacidad de enfrentar y superar problemas que se presentan en el día a día.

- Espinosa, 2019 “El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima-Perú.

La presente investigación tuvo como finalidad determinar si el engagement tiene un impacto positivo sobre la productividad de los colaboradores de una empresa de servicio en el sector de alimentos.

Para esta investigación se realizaron encuestas físicas, utilizando una muestra de 425 colaboradores de diferentes centros de operación, para medir la productividad se utilizaron cinco ítems del estudio realizado por Yifeng Chen y Dean Tjosvold en 2008 y para medir el engagement laboral se utilizó como medidor la versión corta en español de Utrecht Work Engagement Scale (UWES).

Se concluyó que el engagement laboral tiene un efecto positivo en la productividad de los empleados; las empresas que

logran tener un alto nivel de engagement logran una mayor identificación con la empresa por parte de los colaboradores y de esa manera transmiten un mejor ambiente para los clientes generando un aumento en las ventas es decir una productividad positiva.

Esta investigación es importante ya que nos da a conocer que un alto nivel de engagement da como resultado un mayor rendimiento y compromiso de los colaboradores con la organización, generadores de ventajas competitivas para la empresa.

- Villugas, 2007 “Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita.” Universidad Mayor de San Marcos, Lima-Perú

La presente investigación tuvo como objetivo la difusión de las actividades y obras que se realiza en la identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la organización. La presente investigación tuvo como muestra 188 colaboradores solo personal administrativo a través de un cuestionario de preguntas con alternativas de escala de Likert.

Se concluyó que la Municipalidad no cuenta con un programa de comunicación interna además de no contar con estrategias de comunicación interna.

2.1.3. Antecedentes internacionales

- Marín, 2015 “La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas” Universidad de Málaga, Málaga-España.

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la comunicación interna cuando atraviesa un proceso de fusión que vivieron las empresas colombianas Argos; Une Millicom y Almacenes Éxito.

Para esta investigación se realizaron encuestas físicas, utilizando una muestra de 172 personas para saber cómo fue el manejo de la comunicación interna en los procesos de fusión organizacional también utilizaron una entrevista personal a cada una de las personas.

Se concluyó que la comunicación interna es muy determinante en los procesos de fusión de las empresas y permite que las organizaciones salgan fortalecidas con este nuevo cambio.

Esta investigación es importante porque nos permite ver como las empresas pasan un proceso de fusión y como resultado de un buen logro es la comunicación interna que permite fortalecer la comunicación sus trabajadores generando la ventaja de fortalecimiento organizacional.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Comunicación Interna

2.2.1.1. Definición de la comunicación

La comunicación es el medio que tiene el ser humano para poder comunicarse a través de un mensaje de un emisor hacia un receptor (Comunicación Interna, 2008).

Además, se sabe que la comunicación es un apoyo en la entrega de un mensaje en el cual intervienen un emisor y un receptor no obstante se considera que el receptor entienda el mensaje recibido por el cual facilitará la retroalimentación (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

Así mismo se entiende que la comunicación pasa por un transcurso a través del cual una persona se pone en relación con otra por medio de un mensaje con la intención de recibir una respuesta pudiendo ser un comentario, actitud o acción (Nosnik & Martinez de Velasco, 1988).

2.2.1.2. Definición de la comunicación interna

Una comunicación interna va dirigido a un conjunto de individuos dentro de una organización que se encuentran vinculadas directamente (*Comunicación Interna*, 2008).

Así mismo se entiende como una herramienta para poder conseguir una comunicación eficaz donde su principal objetivo sea lograr la eficiencia en el proceso comunicativo al momento de recibir y comprender los mensajes con la finalidad de

obtener un ambiente laboral positivo buscando así que los miembros de la organización puedan desarrollarse libremente en cuanto a ideas y formas de expresarse (Brandolini y Gonzales, 2009).

Por otro lado, Koontz y Weihreich (1991) establecen que la comunicación interna es el punto que agrupa la planificación, organización y control para lograr un buen funcionamiento dentro de la organización.

2.2.1.3. Importancia de la comunicación interna

Según José Álvarez Marcos, profesor de la Universidad de Sevilla refiere que la comunicación interna es una herramienta fundamental para que la empresa pueda funcionar de manera óptima y potenciar las habilidades y aptitudes de sus colaboradores. En la actualidad es muy importante que las empresas otorguen a sus empleadores un buen clima laboral el cual se verá reflejado en una mejora tanto interna como externa en la organización (Álvarez, 2007).

2.2.1.4. Objetivos de la comunicación interna

Es muy importante una buena comunicación interna porque ayuda a tener un correcto intercambio de mensajes dentro de la organización de esta forma se plantea objetivos para la empresa y los talentos humanos, según (*Comunicación Interna*, 2008) los objetivos de una empresa tienen que tener:

- Desarrollo en las relaciones interpersonales del talento humano.
- Una correcta relación entre la empresa y talento humano que lo integran.
- Una correcta elaboración sobre la información de la empresa que recibirán los talentos humanos en cuanto a los objetivos de la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo para de esta manera tener a los talentos humanos en un ambiente laboral cálido y comprometido con su trabajo.
- Finalmente, una correcta información para de esta manera poder motivar a los talentos humanos en el desarrollo de su jornada laboral.

2.2.1.5. Agentes que intervienen en la comunicación interna

Existe diversos niveles de mando que son un grupo humano que participa como receptores y emisor en el proceso comunicativo (Brandolini & Gonzales, 2009).

A) La alta dirección

En este caso el propósito de la comunicación interna busca potenciar los objetivos enfocados en las áreas de producción, recursos humanos y financieros. Un manejo efectivo de la comunicación interna puede promover la identificación y compromiso de los empleados con la empresa, buscando así que todos los miembros que

forman parte de la organización estén enfocados en el mismo logro de los objetivos asegurando que tengan claro sus procesos, funciones y responsabilidades de acuerdo a su área de trabajo.

B) Líneas de mando medio

La comunicación interna en este caso es más delimitada y enfocada por áreas por lo cual los miembros de la organización van a lograr tener mejores relaciones interpersonales y una mayor claridad en las funciones que realizan de acuerdo a su puesto, logrando así impulsar mejores niveles de trabajo en equipo. Una comunicación interna óptima en este nivel de mando alimenta una cultura y un tipo de liderazgo horizontal.

C) Talento Humano

Es de gran importancia que exista una buena comunicación interna esto se verá reflejado en mayores niveles de trabajo en equipo generados por la participación e identificación de los colaboradores con la empresa, teniendo como resultado un grupo de talento humano que se siente más valorado y tiene la libertad de expresar libremente sus ideas otorgando mejoras para la empresa.

2.2.1.6. Departamento de comunicaciones

Según Aravena Derpich, 2007 la comunicación siempre está presente en toda organización, así mismo requiere que en una organización tenga un departamento de comunicaciones que

realice trabajos interdisciplinarios tanto a nivel interno y externo. Es así que emerge la necesidad de tener las políticas de comunicaciones adecuadas en una organización, por lo tanto, se crea criterios y marcos para ser aplicados en todos los diferentes niveles jerárquicos de la organización para así convertir en normas obligatorias y no permutables. De manera que una buena política en la comunicación une el dialecto para conseguir que los colaboradores puedan llegar a trabajar de manera unida, logrando una organización estable y fuerte permitiendo que todos puedan llegar a una correcta solución ante los problemas y tomando las decisiones correctas.

Se considera importante una política de comunicaciones porque implica que los indicadores ayudan al planteamiento de estrategias y técnicas de comunicación con el fin, que los colaboradores entiendan y sepan que acciones la organización aprueba y cuales rechaza, por esta razón se comunica cuáles son las consecuencias o sanciones por un mal acto, entonces se podrá lograr que los miembros tengan una confianza en la organización con el fin de encontrar el apoyo ético y modificar elementos del clima organizacional o la cultura con el fin de conseguir una armonía y crecimiento laboral.

2.2.1.7. Principios gerenciales de la comunicación interna

Según Brandolini y Gonzales (2009) los principios son importantes en el área gerencial debido a que están siendo considerados como una herramienta.

Tabla 1

PRINCIPIO	CONCEPTO
Ineludible	Todas las personas siempre tienen comunicación y por lo tanto las empresas también lo hacen.
Mediación	La comunicación es un medio y no un fin por lo tanto fin siempre será la persona y el individuo.
Facticidad	El error mas común en la comunicación es suponer que la comunicación ya se ha dado.
Responsabilidad	En una comunicación el principal responsable será el emisor y no el destinatario.
Adaptación	Para tener una buena adaptación en la comunicación, el emisor debe adaptarse al receptor.
Taxonómico	Se pueden utilizar todos los canales que se consideren adecuados pero teniendo en cuenta la naturaleza del mensaje.
Evaluación Continua	Tiene que ver una mejora continua de como se esta llevando a cabo la comunicación en los diferentes contextos.
Globalidad	La comunicación interna va unida con la comunicación externa.

Nota. Existe principios gerenciales que ayudan a una correcta comunicación interna. Adaptación propia en base a la investigación realizada 2019

2.2.1.8. Tipos de comunicación interna

Según Robbins (1999) La comunicación interna se divide en tres tipos:

A) Ascendente

Está ubicada en el nivel superior en la empresa, por el cual se utiliza para retroalimentar a los miembros de la parte superior, informando el avance de las metas trazadas y, además dar a conocer los problemas que

están aconteciendo. En este tipo de comunicación los altos directivos pueden llegar a saber cómo se siente sus colaboradores en sus diferentes áreas y también las diversas relaciones interpersonales que se dan entre los miembros que forman parte de la organización comunicándose por medio de emails, intranet, buzón de sugerencias, teléfonos.

B) Descendente

Este tipo de comunicación va de un nivel más bajo hacia las gerencias directas de cada área hasta llegar a los más altos rangos de la directiva, de esta manera los colaboradores de las áreas de niveles bajos pueden presentar sus quejas e inconformidades logrando así una mayor compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa. Los líderes lo utilizan para comunicarse con su talento humano mediante reuniones individuales o grupales, dinámicas para potenciar el trabajo en equipo, entrevistas personales y además correos electrónicos.

C) Horizontal

Este tipo de comunicación ocurre en el mismo de nivel, y se da a través de reuniones grupales, correos electrónicos y además de retroalimentaciones verbales directas.

Hoy en día la tecnología es una herramienta muy utilizada ya que logra conectar a los miembros de la organización de manera instantánea, pero a pesar de eso no existe nada mejor que la comunicación de manera directa en donde no solo pueden verse las expresiones

faciales y gestuales sino también las corporales puede ser más efectiva que cualquier tecnología por lo tanto tiene resultados óptimos en los diferentes niveles de comunicación interna.

2.2.1.9. Dimensiones de la comunicación interna

Según Tessi (2004), las dimensiones son para tener una comunicación interna efectiva en una empresa.

Tabla 2

Dimensión interpersonal	Dimensión intrapersonal	Dimensión Institucional
Son mensajes que emiten los líderes de una organización, entonces una persona codifica los mensajes y los transmite al entorno de dicha organización. Por lo tanto esta dimensión tiene 3 etapas de escucharse, entenderse y enseñarse.	Los mensajes que emite la organización a sus trabajadores es muy importante porque estudia las conversaciones laborales generando un mejor clima laboral por lo tanto habrá mayores resultados.	En esta dimensión se considera los 3 pasos: escuchar el cual es el principal luego, empatía porque se debe comprender la realidad del trabajador y finalmente la emisión que conlleva alcanzar resultados públicos internos.

Nota. Las dimensiones de la comunicación interna. Adaptado de *Comunicación Interna* por M. Tessi 2004

También en la presente investigación se consideró a los siguientes autores.

TABLA 3

Dimensión Intrapersonal	<p>Según Peña y Batalla (2016) nos explica como las personas escuchan los mensajes recibidos y la forma como reciben los mensajes emitidos.</p> <p>Para Tessi (2004) quiere decir que son aquellos sonidos emitidos por los líderes de una organización. Para profundizar estratégicamente en la comunicación directiva, es necesario ingresar a dimensiones intrapersonales, donde se codifica los mensajes que serán emitidos al entorno. La meta principal de este modelo es alcanzar el mayor nivel de objetividad y empatía con el emisor. Internos que una persona tiene consigo misma, asimismo ayuda a propiciar estrategias de tipo intrapersonal para mejorar la comunicación interna.</p>
Dimensión Interpersonal	<p>Peña y Batalla (2016) señalan que en la comunicación interpersonal se gestiona la palabra oral, que se produce entre los equipos de trabajo y la conducción.</p> <p>Zayas (2011) viene a ser la más efectiva manera directa y con mayor intensidad, además, es utilizado para saber cómo funcionan las relaciones interpersonales y también precisa que la comunicación interpersonal se realiza a través de tres vías como son el visual, verbal y vocal. Además, este tipo de comunicación se logra con ayuda de los cinco sentidos como: el tacto, la vista, el oído, el olfato y el gusto. Además, este tipo de comunicación se logra sin el uso de medios técnicos y con muy poca tecnología. (p.60)</p>
Dimensión Institucional	<p>Domínguez y Palacios (2015) define a la comunicación institucional, como una comunicación organizada por una institución o sus representantes. Además, está dirigida a las personas de manera individual y a los grupos del entorno social en la que desarrollan su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la organización y su público.</p> <p>Peña y Batalla (2016) hacen mención que en este modelo se desarrolla la Comunicación institucional, quiere decir aquella de carácter formal, escrita y mediática dirigida a todos los trabajadores de la organización. Es un modelo de gestión anual que cuando se aplica permanentemente, mejora la comunicación interna de manera sinérgica. (pp.26-27)</p>

Nota. En la siguiente tabla se puede observar las dimensiones de la comunicación interna en base a los diferentes autores. Adaptación propia en base a las siguientes investigaciones Peña y Batalla (2016), Zayas (2011), Domínguez y Palacios (2015), 2019

2.2.1.10. Canales de la comunicación interna

Según Brandolini y Gonzales (2008) nos dice que los canales ayudan al individuo que se encuentra en el proceso comunicativo haciendo el papel de receptor a generar una respuesta inmediata, entregándole al emisor de manera rápida y eficaz lo que pide en su mensaje con la finalidad de modificar o cambiar positivamente las diferentes actitudes de los trabajadores de dicha organización. Por el cual se agrupan en canales tecnológicos que consiste en tener un soporte digital y tradicionales se lleva a cabo con papel o verbal.

TABLA 4

Tradicionales	Tecnológicos
Programas de intercambios	Internet
Manual de políticas de RRHH	Blogs
Manual de procedimientos	E-mails
Reuniones de estrategia	Glosario y guías de preguntas
Encuestas de Clima	Foros
Actividades Deportivas	Sugerencias
Buzón de Comunicaciones	
Memos	
Folletos	
Cartas de Bienvenida	
Capacitaciones	
Seminarios	

Nota. En los canales de comunicación interna existe los tradicionales (papel) y los tecnológicos (computadora). Adaptado de "Comunicación Interna" por A. Brandolini y M. Gonzales, 2008, p. 86

2.2.1.11. Barreras de la comunicación interna

Según García (1998), nos explica que en una comunicación interna también existe barreras que surgen como dificultad para impedir llegar a una efectiva comunicación interna.

- **Físicas:** Problemas en los medios de comunicación y soportes.
- **Fisiológicas:** Obstáculos orgánicos de los miembros que reciben la información.
- **Sociológicas:** Altercados entre los miembros de la organización.
- **Culturales:** Diferentes formas de pensamiento y paradigmas.
- **Administrativas:** Métodos mal usados en la institución.
- **Lingüísticas:** Falta de iniciativa de la empresa para promover los códigos necesarios para llegar a una comunicación óptima.
- **Psicológica:** Problemas personales o de carácter.

Por otro lado, los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012) nos mencionan que en la comunicación existen problemas importantes basados en lo siguiente:

- **Falta de planeación:** la mayoría de personas hablan y escriben sin primero haberlo meditado lo cual genera una mala comunicación porque para una correcta comunicación son muy pocas las veces que se da por casualidad sin haberlo planeado y establecido el propósito.
- **Supuestos no aclarados:** significa que las dos partes involucradas en la comunicación infieren que el mensaje ha sido comprendido correctamente según sus órdenes, este tipo de problemas puede causar molestia e incomodidad.
- **Mensajes mal expresados:** cuando el emisor desde el inicio empieza con un mensaje mal expresado y no tiene coherencia empieza a perder claridad y exactitud el cual puede ser un error muy grave porque el receptor no llega a entender el mensaje.

2.2.2. Engagement

2.2.2.1. Conceptualización del engagement

Se comenzará la presente investigación definiendo el concepto de engagement, así tenemos que Robinson, Perryman y Hayday (2004) mencionan que en general se entiende al engagement como aquella fuerza que impulsa a los colaboradores a otorgar un poco más de esfuerzo con respecto a su trabajo tanto físico como emocional lo cual llevará a obtener resultados mejores resultados.

Por otro lado, los autores que iniciaron los estudios con respecto al engagement, Schaufeli & Bakker (2013) refieren que la aplicación del engagement es un término de gran relevancia que debe ser desarrollado en el área de talento humano ya que tiene un enfoque en las estrategias más importantes para la gestión del desarrollo humano, y adicionalmente presenta modelos que mejoran el desarrollo del activo más importante: el personal.

Según Kahn (1990) en el engagement los colaboradores usan en beneficio este constructo para poder manifestarse de forma cognitiva, física, mentalmente al momento de realizar las actividades en sus respectivas áreas de trabajo

2.2.2.2. Factores que influyen sobre el engagement laboral

TABLA 5
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ENGAGEMENT

Recursos	Concepto
Participación y divulgación de la información.	El nivel de comunicación en las organizaciones determina el nivel de engagement de los trabajadores y de esa manera existe un buen transporte de la información logrando que los colaboradores realicen un trabajo efectivo según (Hewitt, 2011).
Cultura organizacional	Una cultura organizacional positiva genera mayor seguridad en los trabajadores creando un ambiente de confianza lo que ayuda a generar un buen nivel de engagement Suharti Suliyanto (2012).
Liderazgo y relación con los supervisores	El tipo de relación que existe entre los gerentes con los empleadores tiene un gran efecto sobre el engagement según define (Blizzard, 2003).
Retroalimentación y feedback	Para Bakker y Demerouti (2013) una retroalimentación positiva además de hacer que los trabajadores realicen su trabajo de manera efectiva, ayuda a que exista una comunicación asertiva entre los miembros de la organización. Difundir la información de manera oportuna y a todos los involucrados proporciona mejoras e incrementos en los conocimientos de los agentes involucrados.
Beneficios y reconocimientos	Para lograr tener trabajadores engaged es importante demostrarles reconocimiento y aprecio por parte de la empresa dando recompensas por sus logros de esa manera se sentirán valorados generándose identificación y compromiso con la organización según (Hewitt, 2011).
Crecimiento profesional	Al sentir los trabajadores un mayor conjunto de oportunidades para desarrollarse profesionalmente de manera justa se logra incrementar las ganas de ser mejor para la empresa y generar mejores ideas define (Hewitt, 2011).

Nota. En la siguiente tabla se puede observar los factores que influyen en el engagement en base a los diferentes autores. Adaptación propia en base a las siguientes investigación Hewitt (2011), Suharti Suliyanto (2012), Blizzard (2003) y Bakker y Demerouti (2013).

2.2.2.3. Evolución del engagement

- Para Khan (1990) el engagement es la explotación al máximo de los roles que desempeñan los colaboradores en las diferentes áreas de trabajo. Este tipo de explotación se lleva a cabo a partir de las formas de expresarse física, cognitiva, emocional que es percibida por el colaborador en el desarrollo de sus roles.

Una persona que presenta niveles altos de engagement se desenvuelve en su ambiente de trabajo de una forma activa y llena de energía, demuestra iniciativa al momento de realizar sus tareas laborales.

- Según Maslach y Leiter (1997), definen el engagement como el opuesto del burnout. Ya que en el burnout el trabajador se siente agotado, cansado y sin ánimos de sobresalir en el trabajo ya que no cree en él, ni en sus conocimientos, también afecta en su lado emocional y se vuelve una persona apática con su entorno.
- Según Schaufeli, Salanova, González - Romá, & Bakker, (2002), puntualizan que el engagement es una actitud mental positiva basada en tres dimensiones como el vigor, la dedicación y la absorción.

El vigor es tener una alta capacidad de enfrentar con mucha energía tanto física como mental los desafíos que se le presenta al trabajador en el día a día. La dedicación hace referencia al nivel de compromiso de un trabajador con la empresa que lo lleva a sentirse identificado y con ganas de aportar cada vez más para la mejora de la organización, buscando superarse tanto personal como profesionalmente. En la absorción el trabajador siente felicidad al momento de realizar sus labores dentro de la organización, enfocándose solo en su trabajo.

- Según Gebauer y Lowman (2008), definen el engagement como un anhelo personal del colaborador de entregarle a la empresa lo mejor de ellos mismos generando así mayores logros, dando como resultado una empresa exitosa y en constante crecimiento.

En este punto el trabajador va desarrollando mejores relaciones con el cuerpo humano: cabeza, corazón y manos. La cabeza vinculada al nivel racional hace comprender al trabajador sobre las tareas que debe realizar de manera oportuna y responsable generando un aporte positivo en el desarrollo del plan estratégico. El corazón está vinculado al nivel emocional determinando el grado de energía y compromiso que presenta el colaborador al sentir una relación muy estrecha con su trabajo. Las manos vinculadas al nivel motivacional miden el grado de desenvolvimiento del colaborador al momento de desarrollar sus roles.

- Según Bakker y Leiter (2010), definen el engagement como el aprovechamiento al máximo de los niveles de motivación respaldados por altos grados de comodidad y conformidad laboral como también de compromiso organizacional.

2.2.2.4. Causas del engagement

Una de las causas del engagement son los recursos laborales los cuales se encuentran relacionados positivamente con las diversas características presentes en el área de trabajo las cuales generan motivación y entusiasmo en el trabajador al momento de realizar sus labores. Estos recursos son trabajo en equipo, generando apoyo entre los miembros de la organización, la retroalimentación otorgada por un buen desempeño laboral, la presentación de oportunidades como maestrías, especializaciones para otorgar al colaborador un mayor crecimiento y formación profesional (Demerouti, 2001; Salanova, 2000; Salanova.Carrero, Pinazo y Schaufeli, 2002; Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003; Schaufeli y Bakker, 2003).

Otra de las causas del engagement son los recursos personales es la autoeficacia Salanova, Grau, Llorens y Schaufeli (2001). La creencia en sí mismos, en sus propias competencias, aptitudes y habilidades para el correcto desarrollo del individuo en sus diferentes áreas de trabajo logrando así amentar los niveles de vigor, dedicación y absorción fortaleciendo aún más los niveles de autoeficacia.

Sonnentag (2003) es el nivel en el que los colaboradores logran recuperarse del desgaste físico, mental y emocional debido al esfuerzo laboral realizado un día antes. Los empleados que logran reponerse de las actividades realizadas del día anterior tienen niveles de engagement más altos dando como resultados trabajadores más activos, con nuevas ideas y enfocados en lograr sus metas.

2.2.2.5. Como incrementar el engagement en el trabajo

Según Shaufelli y Salanova (2009), nos dicen que la forma de actuar, pensar y comportarse de una persona reflejan el 40% de su felicidad, a partir de este punto existen estudios sobre psicología positiva que han buscado determinar las actividades que generan mayor efecto en el bienestar psicológico de la persona desde un punto de vista subjetivo ya que cada individuo tiene una perspectiva diferente de cómo lograr su propia felicidad dependiendo de factores como su particularidad genética, condiciones de vida y sus ocupaciones diarias. Como resultado de estos estudios se ha logrado obtener diversas actividades de tipo conductual, cognitivo y volitivo que sirven de gran aporte para lograr una mejora en el engagement de los colaboradores.

Estas actividades van dirigidas a cada persona en particular, pero la empresa debe ser la primera en promoverlas ya que de esa manera los colaboradores se van a sentir en un mejor ambiente laboral que se verán reflejados en su salud física, mental y emocional. Existen seis categorías, A, B y C están enfocadas en la conducta, D y E dirigidas a su cognición y sus creencias y la F enfocada a la motivación de manera voluntaria de los colaboradores.

A) Cuidado de la mente y del cuerpo

En este punto se juntan actividades físicas como correr, ir al gimnasio, caminatas, entre otras, así mismo actividades mentales como realizar meditación, leer libros, es de gran importancia mantener un cuidado de la mente y cuerpo para llevar una vida sana.

Al realizar estas actividades los colaboradores lograrán tener un mayor control sobre sí mismos ya que toman mayor conciencia y responsabilidad sobre su bienestar, relaja y libera a la mente de las preocupaciones personales y laborales, genera mayor seguridad para establecer relaciones interpersonales.

Al realizar actividades físicas el cuerpo humano libera sustancias químicas llamadas endorfinas las cuales generan actitudes positivas y sensaciones de felicidad en los colaboradores. Es importante tener claro que el ejercicio físico debe estar complementado con un buen descanso, es decir con las horas de sueño necesarias para que el cuerpo se sienta lleno de energía y con entusiasmo.

B) Práctica de las virtudes

Esta categoría cuenta con cinco actividades: identificar y usar las fortalezas, ser cortés y sociable, demostrar agradecimiento, tener la capacidad de perdonar y desarrollar principios de la vida espiritual.

Para poder llevar a cabo una vida en plenitud es necesario que la persona pueda realizarse tanto en fortalezas, actitudes, aptitudes y capacidades es por ello es importante saber reconocerlas y fomentarlas. Por tal razón el equipo de investigación de Seligman realizó un cuestionario que pueda definir las fortalezas de las personas.

Se han llevado a cabo varias investigaciones alrededor de él y se pudo identificar que las prácticas de estas fortalezas aumentaron los niveles de felicidad de los miembros en la semana siguiente pero lamentablemente el efecto no duró hasta el mes próximo. A pesar de ello cuando se pedía a los participantes que usen las fortalezas de forma variada y diferente, se obtuvo una respuesta positiva, con elevaciones en la felicidad durante los seis meses de duración del estudio. Se pudo llevar a cabo que usarlas de manera innovadora lograba mantenerlas de forma duradera.

A partir de los estudios se pudo determinar que cuando los participantes realizaban actividades con bondad se generaba un aumento en la felicidad, pero si estas actividades se realizaban de forma diversa y rutinaria el efecto aumentaba. Los participantes que tenían actos bondadosos como preparar el café para los compañeros, abrir la puerta a un extraño, apoyar voluntariamente a fundaciones de ayuda para niños, ancianos, personas de bajos recursos sentían en su día a día mayor alegría y felicidad.

También saber agradecer aumenta la estima propia y relaciones interpersonales. Las personas que realizan acciones con gratitud ven la vida de manera positiva y logran mayores niveles de empatía con su entorno.

Es de gran importancia saber perdonar a aquellas personas que pudieron hacer algún tipo de daño ya que tener odio por alguien es generador de emociones negativas. La persona que logra olvidar esas experiencias malas causadas por gente maliciosa logra obtener tranquilidad para sí misma.

Para concluir siempre se debe buscar la auto trascendencia basadas en la espiritualidad de la persona, esto no se reduce a exactamente una creencia religiosa, sino a llevar una vida enfocada al servicio.

Una empresa fomenta el engagement cuando:

- Les da la posibilidad a sus colaboradores de reconocer sus habilidades y poder explotarlas de manera positiva.
- Cuando promueve un clima basado en la amabilidad y respeto recíproco.
- Cuando existen relaciones horizontales en la empresa y todos se expresan con gratitud.
- Cuando se han tenido diferencias entre miembros de la organización y se tiene la capacidad de perdón.
- Cuando los trabajadores aman y se sienten felices con los roles que desempeñan en su día a día llegando así a lograr la búsqueda de su propia felicidad o autorrealización.

C) Fortalecer las redes sociales

Para llevar a cabo este punto se deben realizar dos actividades: Intercambiar experiencias positivas y proteger las redes sociales. Dar a conocer las vivencias buenas causan un efecto positivo en las emociones de los individuos y da gusto recordarlas. Los seres humanos por naturaleza propia somos sociables, hemos nacido para vivir en constante comunicación es por ello que se deben proteger las redes sociales, llenándolas de contenido positivo, esto hará que tanto la persona que comparte la información como la que la recibe logren moverse en un ambiente feliz, en conclusión, los seres humanos somos como imanes, proyectamos los que queremos atraer. Moviéndonos en un espacio laboral se concluye que se producen mayores niveles de engagement cuando los colaboradores sienten que pueden tener relaciones interpersonales, entregando y recibiendo información acerca de sus experiencias tanto en su vida laboral como personal. Sentirse escuchado y apoyado por los compañeros de trabajo ayuda a enfrentar el estrés laboral.

D) Producir y ensayar pensamientos positivos

En este punto se deben desarrollar tres actividades: dar a conocer experiencias positivas, cultivar el optimismo y vivir la vida plenamente. Una forma de hacerlo es redactar en una libreta las cosas buenas que suceden en el día a día y agradecer por cada una de ellas. Otra manera es ir a un lugar tranquilo para pensar acerca de los buenos momentos y agradecer por ellos.

Cultivar el optimismo ayuda a la persona para tener una idea positiva de las cosas que pueden pasar más adelante y tener claro que todo lo que uno se proponga se puede lograr. Cuando una persona es optimista genera mayores niveles de felicidad como resultado de ello, realizan todas las actividades necesarias para volver real todo lo que tienen plasmado en sus mentes.

Existen diferentes formas para desarrollar un pensamiento optimista, uno de ellos consiste en proyectarse el mejor futuro posible y de esa manera ver los propios deseos. También se pueden plantear objetivos a largo plazo e ir poniéndolos en objetivos de corto plazo.

La última actividad consiste en ver la vida de manera positiva a partir de formas de actuar y pensar enfocadas en buscar el disfrute. No se trata de entender el porqué de las cosas si no que al recordarlas volver al momento ocurrido y sentir que estamos allí.

Para lograr tener un mayor engagement en el ambiente laboral la empresa debe fomentar el optimismo, y momentos para que los colaboradores compartan sus experiencias pasadas tanto en su vida personal como laboral.

E) Toma de decisiones

Se pueden visualizar tres actividades: Saber aprovechar oportunidades, evitar rumores y disminuir las comparaciones entre personas. Las personas que ven la vida de manera positiva saben ver soluciones y oportunidades en los retos que se les presentan.

Otra actividad es alejarse de los rumores y enfocarse en lo que realmente importa generando así actividades que otorguen significado y crecimiento tanto personal como profesional.

Aunque las comparaciones entre personas de un mismo entorno social pueden ser buenas desde un enfoque más motivacional, de tomar como ejemplo al otro de manera positiva buscando el crecimiento propio, pero también puede tener un efecto negativo ya que la persona puede sentirse menos teniendo como resultado una disminución en la autoestima o en su propia seguridad para contrarrestar estos pensamientos negativos se deben otorgar funciones y tareas para alejar esas ideas malas.

En el ámbito laboral donde se convive con un entorno y se puede caer en los chismes y las comparaciones odiosas el fin de cada empresa debe ser transformar este tipo de colaboradores en colaboradores engaged que buscan aprovechar al máximo las oportunidades que se le presentan, buscando tomar la decisión más acertada sin pensar en ser perfectos, busca soluciones a los problemas, no se estanca pensando en los problemas y rumores que se dan en la empresa si no actúa frente a ellos, buscando soluciones y evitando compararse con sus otros compañeros, festejando los logros de los demás y no viéndolos como una competencia.

F) Modificar los objetivos y motivaciones

Es importante tener claros los objetivos que se quieren lograr y siempre buscar el bienestar propio para ello se deben realizar tres actividades: determinar metas personales, buscar el flow y establecer estrategias de afrontamiento.

Las personas que tienen metas definidas son más felices ya que tienen claro el camino que quieren seguir en sus vidas. Es importante que la persona sienta entusiasmo al momento de desarrollar sus objetivos, plasmar sus objetivos en acciones definidas para realizarse en un corto plazo.

También buscar el flow es un disfrute personal que se siente al momento de encontrar un nivel de armonía entre los retos trazados y el desarrollo de las habilidades necesarias para llegar a ellos. En este disfrute el individuo siente un control total de la situación pero que tiene una duración corta a diferencia del engagement que tiene una duración de naturaleza permanente. La persona al encontrarse en una búsqueda del flow trata de hacer que esas experiencias diarias se transformen en experiencias retadoras y goce permanente, logrando de esa manera obtener un engagement duradero.

También se deben desarrollar estrategias relacionadas a la voluntad con bases en la resiliencia, en la cual la persona es capaz de enfrentar situaciones difíciles e incluso usarlas a su propio favor logrando un crecimiento personal y profesional.

Las personas que logran desarrollar una actitud resiliente confían en sus propias habilidades, aptitudes y capacidades, así como ponerse en el lugar del otro y ver el lado positivo a las situaciones que se nos presentan en el día a día.

En el mundo laboral, una empresa desarrolla el engagement cuando hace que todos los colaboradores estén enfocados en lograr las mismas metas, también superar los retos que se les presentan explotando al máximo sus propias habilidades, de esta manera se estimula el flow logrando así hacer frente a las adversidades.

2.2.2.6. La organización y el engagement

Una empresa que tiene como valor estratégico la salud psicosocial de sus colaboradores como camino para lograr sus objetivos tendrá como resultado un grupo humano saludable.

Para lograrlo las organizaciones emplean un modelo llamado “demandas y recursos laborales”, este modelo está compuesto por las demandas laborales las cuales son las tareas exigidas por la organización para que sean realizadas con el esfuerzo de los empleados y por los recursos laborales que son las características físicas, sociales, psicológicas u organizacionales del trabajo que tiene como finalidad el logro de objetivos, aumento del aprendizaje, crecimiento personal y profesional.

Las demandas laborales pueden servir como estímulo para los colaboradores, siempre y cuando los colaboradores cuenten con el espacio adecuado para llenarse nuevamente de la energía gastada durante el desarrollo de estas, de lo contrario pueden caer en cuadros de estrés. Es por ello que los recursos tienen un efecto amortiguador porque, aunque las demandas sean altas si se cuenta con los recursos necesarios se dará un efecto positivo en la actitud de los colaboradores.

A diferencia que si existen bajos recursos y altas demandas se reflejará en un trabajo de calidad ineficiente afectando negativamente en los esfuerzos extras que pueden ser capaces de ofrecer los miembros de la organización con la intención de evitar el estrés.

Una empresa que busca tener colaboradores con salud tanto física como emocional es aquella que cuenta con niveles altos de recursos capaces de hacer frente a las demandas elevadas. Por este motivo la empresa debe contar con recursos tecnológicos, autonomía en el área de trabajo, buenas relaciones interpersonales, oportunidades laborales y tolerancia en los horarios de trabajo, así los miembros de la organización se sentirán motivados logrando una mayor identificación con la empresa y de esta manera buscarán dar lo mejor de sí mismos, siendo más innovadores, competitivos, autónomos, sociables y empáticos, en consecuencia, a mayores recursos, mayor engagement.

Las empresas deben formar “espirales de ganancia” que generen máximos beneficios buscando así maximizar el engagement. Para lograr aumentar los recursos laborales se debe:

- En el momento de la entrevista de reclutamiento y selección de personal se debe realizar un “contrato psicológico” en el que se plasmen lo que espera el empleado de la empresa.
- Realizar cuestionarios motivacionales y de engagement.
- Realizar encuentros grupales sobre engagement para que los colaboradores den a conocer sus puntos de vista y reforzar lazos.
- Reforzar un estilo de liderazgo positivo para que los empleados tomen como ejemplo la motivación y formas de desenvolvimiento de sus superiores en sus puestos de trabajo.
- Fomentar las relaciones entre compañeros de trabajo a partir del desarrollo de canales de comunicación para el intercambio de información y fortalecer el apoyo mutuo.

2.2.2.7. Dimensiones del engagement

Según Shaufeli, Salanova, González-Roma, & Bakker (2002) es de vital importancia tener claras las dimensiones para poder contar con colaboradores engaged y para tener una idea clara y general sobre lo siguiente:

- **Vigor:** Nos muestra el grado de fuerza, voluntad y perseverancia con la que un colaborador actúa dentro de la organización. El alto nivel de energía para realizar las tareas y actividades, aunque parezcan complicadas de realizar. Se evalúa con 6 ítems dentro del cuestionario UWES.
- **Dedicación:** Nos da a conocer el grado de identificación y esfuerzo que siente el colaborador en relación a sus actividades laborales del día a día. Se sienten orgullosos de su trabajo y tienen un alto nivel de entusiasmo por él. Se realiza una evaluación con 5 ítems del cuestionario UWES.
- **Absorción:** Es llegar al punto en el que pierdes la noción del tiempo en el trabajo, lograr sentirse muy cómodo y con altos niveles de placer ya que el colaborador se siente muy motivado y contento en su puesto de trabajo. Se realiza la evaluación con los 6 ítems restantes del cuestionario UWES.

2.2.2.8. Engagement en recursos humanos

Según Ofman (1995) Una forma de tener una empresa más rentable es reducir los problemas relacionados a colaboradores que se sientan enfermos porque se les hace una carga ir a trabajar debido a que lo ven como una obligación y esas ausencias generan coste económico. Es por ello que desde la perspectiva de la psicología positiva es mucho más provechoso invertir dinero en generar un buen ambiente laboral en donde el colaborador se sienta cómodo y que es una pieza muy importante para la empresa. Como ha determinado Schabracq y Cooper (2000) en la actualidad las empresas están dando mayor prioridad al bienestar psicológico y emocional de sus colaboradores ya que a partir de eso se está obteniendo mayores niveles de competitividad, colaboradores más comprometidos y más productivos.

Un incremento en los niveles de engagement son generadores de sinergias y cambios positivos para la organización (Bandura, 2001; Frierikson, 2002; Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson 2003; Schabracq, 2003) Entre las sinergias se encuentran:

- Desde un enfoque individual se ha observado bajas en los niveles de ausentismo y aburrimiento, incremento en la socialización y un mejor ambiente laboral, generando un colaborador más comprometido, entusiasmado, con ideas nuevas e innovadoras.
- Desde un enfoque interpersonal se ha observado un incremento de las emociones con el entorno que los rodea tanto compañeros de trabajo como clientes haciendo que

el trato con ellos sea más amable y cordial, logrando transmitir a los clientes esa energía positiva.

- Desde un enfoque organizacional se ha observado una disminución de estrés laboral y una reducción considerable de rotación de personal haciendo que los colaboradores busquen explotar sus talentos dentro de la organización.

2.2.2.9. Engagement y burnout

El engagement es el antónimo del burnout o síndrome de estar quemado por el trabajo. Según Schaufeli y Enzmann (1998) define el burnout como una condición mental negativa y constante de los trabajadores poco motivados teniendo como resultado un cansancio emocional lo que perjudica directamente al desarrollo laboral y de las actitudes de los miembros pertenecientes a la organización.

El burnout es un constructo que comprende tres dimensiones según (Maslach y Jackson, 1981):

- El agotamiento emocional: Los trabajadores se sienten poco motivados, sin ganas de querer aprender más, ni competir por ser mejores y con poca energía para realizar sus actividades diarias ya que existe una alta imposición de trabajo.
- La despersonalización es la forma de actuar negativa de los colaboradores frente a su entorno y a los bajos niveles de identificación con la empresa.

- La falta de eficacia profesional es la falta de confianza de los colaboradores frente a lo que pueden lograr ya que tienen una idea negativa sobre ellos.

2.3. Desarrollo de la hipótesis

2.3.1. Hipótesis de investigación

Existe una relación positiva entre la comunicación interna y el engagement en la empresa de transporte público, Arequipa 2019

2.3.2. Hipótesis nula

No existe relación entre la comunicación interna y el engagement en la empresa de transporte público, Arequipa 2019

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

31. . Diseño general de la investigación

3.1.1. Según el nivel

La presente investigación tiene un nivel deductivo, puesto que mediante información recolectada se puede deducir a situaciones más generales.

3.1.2. Según la manipulación de variables

La presente investigación es no experimental, puesto que no se manipuló ninguna variable. El propósito de la investigación no experimental es analizar las variables en su entorno natural, teniendo un tipo de validez ecológica.

3.1.3. Según su alcance

El estudio tiene un alcance transversal, puesto que solo se va a evaluar en un único periodo de tiempo, excluyendo a toda evaluación fuera de este periodo.

3.1.4. Según su intención

Este estudio tiene una intención correlacional, puesto que se busca analizar la correlación entre las variables estudiadas. Este tipo de estudio no busca analizar la causalidad, sino simplemente la intensidad de la relación entre las variables de estudio.

3.1.5. Según datos recolectados

El método de investigación para ejecutar esta investigación se utilizará un método de tipo cuantitativo, ya que se trabajará con cuestionarios en escala de Likert y métodos estadísticos para contrastar la hipótesis.

32 . Unidades de análisis

3.2.1. Técnica de muestreo

- **Población:** Nuestro estudio estuvo conformada por el total de colaboradores de una empresa de transporte público. La población total está conformada por 100 colaboradores, de los cuales 50 son choferes y 50 cobradores.
- **Muestra:** Fue seleccionada por conveniencia y de manera no probabilística. La muestra final del estudio estuvo conformada por 52 colaboradores de una de transporte público, siendo 26 choferes y 26 cobradores.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq} =$$

Z:	1.70 (91%)
p:	0.5
q:	0.5
E:	0.09
N:	100
n:	48

33 . Variables

3.3.1. Conceptualización de las variables

Para la presente tesis se utilizaron los conceptos de Salanova y Saufeli (2004) para definir la variable engagement en la cual los autores mencionados la definieron como un estado mental efectivo y óptimo que tiene como base a tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción, los cuales buscan llevarse a cabo de manera absoluta con la intención de obtener colaboradores identificados y enfocados en sus áreas laborales y para la variable comunicación interna nos guiamos de los conocimientos de Brandolini y Gonzales (2009) los cuales la definen como una herramienta para poder conseguir una comunicación eficaz donde su principal objetivo sea lograr la eficiencia en el proceso comunicativo al momento de recibir y comprender los mensajes con la finalidad de obtener un ambiente laboral positivo buscando así que los miembros de la organización puedan desarrollarse libremente en cuanto a ideas y formas de expresarse.

3.3.2. Operacionalización de las variables

TABLA 6

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala	Instrumento	Técnica
Comunicación Interna	Intrapersonal	Mensajes emitidos entre los líderes para posteriormente ser enviados a toda la organización.	Pregunta de la 1 a la 6	Ordinal	Cuestionario	Encuesta
	Interpersonal	Estudia los comportamientos de los colaboradores para lograr un buen clima laboral.	Pregunta de la 7 a la 12	Ordinal		
	Institucional	Busca mejorar las relaciones entre los colaboradores y sus clientes.	Pregunta de la 13 a la 18	Ordinal		
Engagement	Vigor	Capacidad de enfrentar con energía los desafíos del día a día.	Pregunta de la 1 a la 6	Ordinal	Cuestionario	Encuesta
	Dedicación	Nivel de compromiso de un colaborador con la organización.	Pregunta de la 7 a la 11	Ordinal		
	Absorción	Grado de felicidad que el colaborador siente al realizar sus tareas diarias.	Pregunta de la 12 a la 17	Ordinal		

Nota. Tabla que describe la operacionalización de variables. Adaptación propia en base a la investigación realizada. 2019

34 . Medición de las variables

3.4.1. Fuente de recolección de datos

- Fuentes Primarias: Cuestionarios
- Fuentes Secundarias:

Libros: Se han tomado como referencia para la variable comunicación interna los siguientes autores: Manuel Tessi con su libro Comunicación interna en la práctica, Alejandra Brandolini y Martín Gonzáles Frígoli con Comunicación Interna y para la variable engagement los siguientes autores: Marisa Salanova y Wilmar Schaufeli con su libro el engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos.

Tesis: Se tomaron como referencia a los siguientes autores: Lupe Karín Trujillo Mariño de la Universidad Inca Garcilaso, Sergio Delgado y Katherine Velásquez de la Universidad Católica San Pablo.

Artículo: Se consideró al autor José Álvarez Mosco con su artículo de Comunicación Interna: Estrategia de Éxito.

3.4.2. Técnica o método de recolección

La técnica que se empleó fue la encuesta y como instrumentos se consideraron el cuestionario para ambas variables de investigación, siendo el cuestionario UWES para medir el engagement y el cuestionario de comunicación interna.

3.4.3. Instrumento para la recolección

Los instrumentos que se utilizó la UWES (UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE) la cual es una escala de 17 ítems, los cuales evalúan tres dimensiones, siendo estas el vigor, la dedicación y la absorción. Este cuestionario está en formato Likert de 5 puntos, donde el puntaje de 1 corresponde a la respuesta de totalmente en desacuerdo y el puntaje más elevado (5) responde a totalmente de acuerdo. Para calificar el cuestionario en mención, se suman los puntajes para luego ser divididos entre el número de ítems de cada dimensión.

Para medir la comunicación interna se utilizó el cuestionario de comunicación interna basado en la teoría de Tessi (2004). El cuestionario busca evaluar el grado de comunicación interna, basándose en tres dimensiones, siendo la dimensión intrapersonal, interpersonal e institucional, divididas en seis ítems cada una. El cuestionario es una escala Likert de cinco puntos, de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, recibiendo como puntaje menor 1 y como puntaje máximo 5.

3.4.4. Escalas de medición

Ambos cuestionarios tienen una escala Likert de cinco puntos donde 1 es el puntaje menor y 5 el puntaje mayor.

3.4.5. Confiabilidad y validez de las escalas de medición

El instrumento de comunicación interna fue validado por Trujillo (2017) donde se concluyó que es un cuestionario válido. Del mismo modo, se realizó un análisis de confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un coeficiente de .977, haciéndolo un cuestionario confiable.

Respecto a la validez del UWES, se pasó un proceso de validación por juicio de expertos de una universidad privada de Arequipa, siendo el resultado favorable e indicando que el cuestionario es válido para su aplicación (Mora y Lazarte, 2019). En lo referente a la confiabilidad fue investigado y validado por Shaufelli y Bakker (2010) obteniendo como resultado un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.97.

35 . Métodos para el análisis de datos

Se solicitó acceso a la organización a través del envío de una carta al gerente general para obtener el permiso necesario para obtener la información deseada. Una vez aprobada la investigación se coordinó con el jefe de recursos humanos el mejor horario para poder evaluar a la muestra objetivo.

Se presentó el consentimiento informado indicando que es voluntaria la participación de los trabajadores. Para realizar la recolección de datos se realizó a cabo una reunión con el presidente de la empresa de transportes en el distrito de Miraflores para lo cual se planteó realizar una reunión de forma colectiva y a los colaboradores que no asistan se les evaluó en el transcurso de la semana posterior. Una vez completada recolección de la información se agradeció a los colaboradores por el apoyo y participación.

Se calificaron las pruebas, se codificaron, se realizó una base de datos en Excel, donde se limpiaron los datos, posteriormente se realizó el procesamiento de la información a través del programa estadístico SPSS versión 26. Se procesaron los datos mediante estadística descriptiva para ordenar y resumir los datos, mediante estadística inferencial como la correlación y la comparación para conseguir los objetivos propuestos.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Se puede visualizar que la empresa de transporte público que hemos estudiado, actualmente desconoce la implementación de estrategias en cuanto a engagement y comunicación interna.

Se observó que existe mayor cantidad de colaboradores masculinos que femeninos, ya que es un trabajo que requiere un carácter fuerte debido a las diferentes formas de reacción por parte de los clientes, en base a experiencias pasadas por parte de los cobradores se pudo conocer que durante su jornada laboral fueron víctimas de agresiones tanto físicas como emocionales.

Respecto a los niveles de engagement se pudo visualizar que los colaboradores operativos cuentan con niveles bajos debido a que no se encuentran conformes con la remuneración percibida durante su día laboral y también sienten que no tienen oportunidades de progresar además de que su esfuerzo no es valorado por la organización.

Se concluye que los colaboradores operativos sienten que necesitan que sus opiniones sean escuchadas y valoradas debido al arduo trabajo que realizan en el día a día.

4.1. Resultados por variables de control

4.1.1. Dato de control: Sexo

Tabla 7

	n	%
Femenino	15	28.8 %
Masculino	37	71.2 %

Nota. Dato de control: sexo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

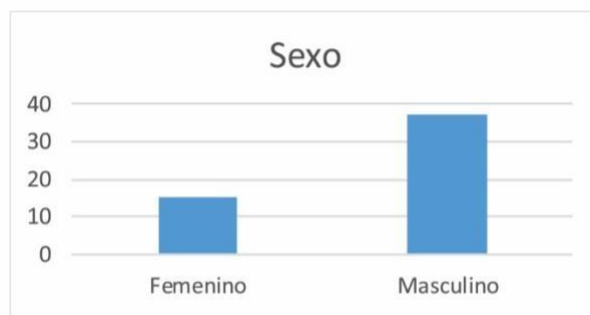


Figura 1: Dato de control: sexo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Se observa en la tabla 7 y figura 1 que la distribución de la muestra, respecto al sexo. Se aprecia que existen más colaboradores varones, siendo estos el 71.2% de la muestra evaluada, mientras que las colaboradoras mujeres solo conforman el 28.8% de la muestra. En este estudio no se tuvieron datos perdidos.

4.1.2. Dato de control: Cargo

Tabla 8

	n	%
Chofer	26	50.0 %
Cobrador	26	50.0 %

Nota. Dato de control: cargo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

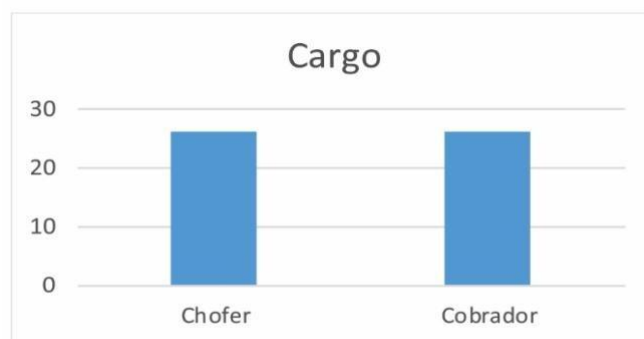


Figura 2: Dato de control: cargo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Del mismo modo, en la tabla 8 y figura 2, se aprecia que la muestra estuvo conformada por 26 choferes (50.0%) y 26 cobradores (50.0%) haciendo que la muestra, en función al cargo laboral, sea homogénea.

4.2. Resultados Descriptivos

4.2.1. Descriptivo de comunicación interna

Tabla 9

	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Usted piensa y reflexiona antes de emitir una comunicación?	1	1.9%	2	3.8%	13	25.0%	14	26.9%	22	42.3%
¿Usted sabe callar y escuchar en vez de hablar impulsivamente?	1	1.9%	3	5.8%	20	38.5%	11	21.2%	17	32.7%
¿Usted dice claramente lo que piensa?	1	1.9%	0	0%	15	28.8%	10	19.2%	26	50.0%
¿Tiene claramente definido sus funciones y la responsabilidad de su puesto?	2	3.8%	1	1.9%	5	9.6%	9	17.3%	35	67.3%
¿Cuenta con la preparación necesaria para realizar su trabajo?	1	1.9%	1	1.9%	4	7.7%	12	23.1%	34	65.4%
¿Usted aprovecha las críticas oportunas para crecer profesionalmente?	1	1.9%	2	3.8%	10	19.2%	14	26.9%	25	48.1%
¿Se siente satisfecho con las condiciones salariales?	9	17.3%	2	3.8%	20	38.5%	10	19.2%	11	21.2%
¿La remuneración percibida está de acuerdo a su desempeño y logros?	12	23.1%	1	1.9%	15	28.8%	8	15.4%	16	30.8%
¿Se siente comprometido con el éxito de su institución?	6	11.5%	6	11.5%	16	30.8%	4	7.7%	20	38.5%
¿Existe oportunidades de progresar en su institución?	6	11.5%	9	17.3%	9	17.3%	14	26.9%	14	26.9%
¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, le permite su desarrollo personal?	2	3.8%	4	7.7%	12	23.1%	12	23.1%	22	42.3%
¿En su organización se valora los niveles de desempeño y se reconoce los esfuerzos y logros?	7	13.5%	4	7.7%	18	34.6%	8	15.4%	15	28.8%
¿Su organización genera espacios guiados que favorecen al encuentro presencial y al dialogo cara a cara?	6	11.5%	2	3.8%	12	23.1%	15	28.8%	17	32.7%
¿En su organización realizan talleres de escucha para detectar oportunidades de mejora?	12	23.1%	6	11.5%	17	32.7%	6	11.5%	11	21.2%
¿Se siente escuchado por su organización y su opinión importa?	5	9.6%	7	13.5%	23	44.2%	8	15.4%	9	17.3%
¿Se siente parte de la organización y está comprometido con sus logros y metas?	4	7.7%	4	7.7%	12	23.1%	9	17.3%	23	44.2%
¿Cree usted que a su organización le interesa que piensa y que siente con respecto a su trabajo?	6	11.5%	9	17.3%	16	30.8%	9	17.3%	12	23.1%
¿La información que recibe siempre es a través de los canales formales de comunicación?	9	17.3%	3	5.8%	14	26.9%	9	17.3%	17	32.7%

Nota. Descripción de la variable comunicación interna. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

En la tabla 9 se pueden visualizar los ítems de comunicación interna de una empresa de transporte de la ciudad de Arequipa. El 42.3% nos demuestran que siempre reflexionan antes de emitir una comunicación y el 26.9% casi siempre, siendo más del 50% de los trabajadores.

También se puede observar que más del 80% de los trabajadores respondieron de a veces a siempre en cuanto al ítem de saber callar y escuchar en vez de hablar impulsivamente. También se observó que más del 50% respondió casi siempre y siempre al momento de decir claramente lo que piensa y dar a conocer sus opiniones y aportes.

Del mismo modo, se observa que el 67.3% tomó la opción siempre al expresar que tienen claramente definida sus funciones y responsabilidad de su puesto. Se observa que el 65.4% tomaron la opción siempre para dar a conocer que cuentan con la preparación necesaria para realizar su trabajo de manera correcta.

Se visualiza que más del 80% de los trabajadores nos dice que casi siempre y siempre aprovechan las críticas oportunas para crecer profesionalmente. Asimismo, también se puede apreciar que el 38.5% marcaron a veces en el ítem de sentirse satisfechos con las condiciones salariales. De igual manera al momento de estudiar el ítem sobre la remuneración percibida está de acuerdo con su desempeño y logros observamos que más del 60% marcaron de a veces a siempre. Observamos que el 38.5% siempre se siente comprometido con el éxito de su institución y que más del 70% nos dicen que si existen oportunidades para crecer en la empresa de transporte público.

Asimismo, podemos observar el 42.3% de los trabajadores nos dicen que siempre al realizar sus tareas diarias en el trabajo pueden desarrollarse personalmente. También podemos observar que el 34.6% nos dicen que a veces y un 28.8% nos dicen que siempre se valoran los niveles de desempeño y reconocimiento de logros.

A continuación, se puede visualizar que más del 50% de los trabajadores respondieron casi siempre y siempre en el ítem que nos habla sobre la generación de espacios guiados que favorecen al encuentro presencial y el diálogo cara a cara. También se puede observar que un 32.7% informaron que a veces se realizan talleres de escucha para detectar oportunidades de mejora. Asimismo, un 44.2% dio a conocer que a veces se sienten escuchados por la organización.

También un 44.2% de los trabajadores siempre se siente parte de la organización y comprometido con sus logros y metas. También más del 50% van de nunca hasta a veces los cuales creen que la organización se interesa que piensa y que siente con respecto a su trabajo.

Finalmente, se puede observar que el 26.9% de los trabajadores marcaron a veces y el 32.7% de los trabajadores marcaron siempre en el ítem que reciben información a través de canales formales de comunicación.

En suma, se puede observar que los colaboradores presentan una percepción sobre la comunicación intrapersonal mejor, observándose que existe una tendencia a responder de forma positiva. Por otro lado, los colaboradores presentan una percepción de la comunicación interpersonal e institucional menos positiva, observándose la tendencia de respuesta, que se distribuye más hacia el centro de la escala.

4.3. Descriptivo de engagement

Tabla 10

	NUNCA		CASI NUNCA		A VECES		CASI SIEMPRE		SIEMPRE	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
En mi trabajo me siento lleno de energía	3	5.8%	4	7.7%	11	21.2%	13	25.0%	21	40.4%
Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	2	3.8%	0	0%	16	30.8%	7	13.5%	27	51.9%
Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	4	7.7%	3	5.8%	10	19.2%	13	25.0%	22	42.3%
Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	2	3.8%	4	7.7%	15	28.8%	12	23.1%	19	36.5%
Soy muy persistente en mi trabajo	0	0%	5	9.6%	11	21.2%	11	21.2%	25	48.1%
Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	1	1.9%	2	3.8%	9	17.3%	15	28.8%	25	48.1%
Mi trabajo está lleno de significado y propósito.	3	5.8%	3	5.8%	9	17.3%	15	28.8%	22	42.3%
Estoy entusiasmado con mi trabajo	2	3.8%	3	5.8%	12	23.1%	11	21.2%	24	46.2%
Mi trabajo me inspira	3	5.8%	1	1.9%	12	23.1%	12	23.1%	24	46.2%
Estoy orgulloso del trabajo que hago	3	5.8%	3	5.8%	16	30.8%	11	21.2%	19	36.5%
Mi trabajo es retador	0	0%	4	7.7%	14	26.9%	10	19.2%	24	46.2%
El tiempo vuela cuando estoy trabajando	1	1.9%	0	0%	8	15.4%	12	23.1%	31	59.6%
Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	3	5.8%	2	3.8%	10	19.2%	13	25.0%	24	46.2%
Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	4	7.7%	6	11.5%	16	30.8%	10	19.2%	16	30.8%
Estoy inmerso en mi trabajo	2	3.8%	4	7.7%	20	38.5%	13	25.0%	13	25.0%
Me “dejo llevar” por mi trabajo	5	9.6%	4	7.7%	15	28.8%	15	28.8%	13	25.0%
Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo	5	9.6%	4	7.7%	19	36.5%	5	9.6%	19	36.5%

Nota. Descripción de la variable engagement. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

En la tabla 10 se pueden visualizar los ítems de engagement de una empresa de transporte de la ciudad de Arequipa. Se puede observar que más del 60% de los trabajadores casi siempre y siempre se sienten llenos de energía en el trabajo. Asimismo, podemos visualizar que el 51.9% de los trabajadores siempre se sienten fuertes y vigorosos en el trabajo. De igual forma más del 60% de los trabajadores indicaron que casi siempre y siempre tienen ganas de ir a trabajar cuando se levantan por las mañanas. Asimismo, más del 50% de los trabajadores casi siempre y siempre pueden trabajar durante largos periodos de tiempo. De igual forma el 48.1% dicen que siempre son muy persistentes en su trabajo. También el 48.1% dicen que siempre continúan trabajando incluso cuando las cosas no van bien. Es aquí cuando observamos buenos niveles de la dimensión vigor en los trabajadores.

También se puede observar que el 42.3% muestran que siempre su trabajo está lleno de significado y propósito. Asimismo, el 46.2% dan a conocer que siempre se sienten entusiasmados con su trabajo. También más del 50% dicen que casi siempre y siempre su trabajo los inspira. De igual manera más de un 80% dicen a veces, casi siempre y siempre se sienten orgullosos del trabajo que hacen. Asimismo, el 46.2% dicen que siempre sienten que su trabajo es retador. Generando así buenos niveles de dedicación dentro de la empresa.

Finalmente, el 59.6% de los trabajadores dicen que siempre sienten que el tiempo vuela cuando están trabajando. De igual manera el 46.2% dicen que siempre que están trabajando olvidan todo lo que pasa alrededor de ellos. También más del 70% dicen que a veces, casi siempre y siempre son felices cuando están absortos en su trabajo. Asimismo, un 38.5% nos dicen que a veces se sienten inmersos en su trabajo. Del mismo modo, más de 50% de los trabajadores dicen que

casi siempre y siempre se dejan llevar por su trabajo y un 36.5% dicen que a veces, de igual manera un 36.5% dicen que siempre es difícil desconectarse del trabajo. Podemos observar que estos ítems y sus resultados nos muestran cierta tendencia positiva en lo que respecta absorción.

4.4. Resultados cruzados

4.4.1. Descriptivo dato de control sexo en relación con la variable de comunicación interna.

Tabla 11

	Femenino		Masculino		Total	
	M	DE	M	DE	M	DE
Intrapersonal	18.533	9.86	19.216	12.18	19.02	11.65
Interpersonal	13.60	5.17	15.19	5.75	14.73	5.59
Institucional	12.33	4.55	15.08	5.19	14.29	5.13
Global	44.47	18.12	49.49	22.25	48.04	21.35

Nota. Descripción dato de control: sexo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

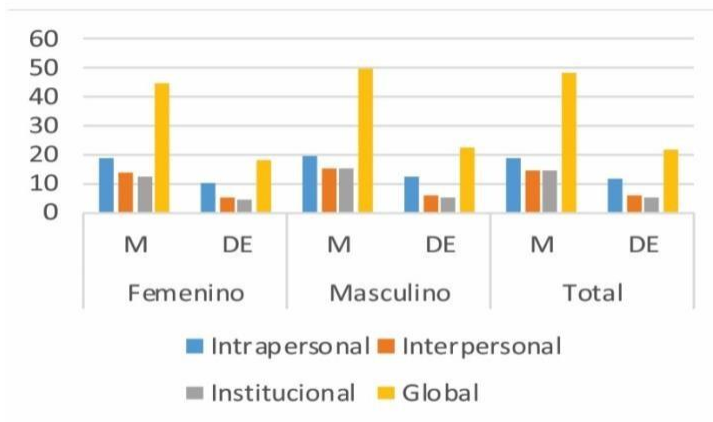


Figura 3: Descripción dato de control: sexo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

En la tabla 11 y figura 3 se observan los resultados descriptivos de la variable comunicación interna y sus dimensiones. Se observa que los varones tienen puntajes más elevados ($M = 19.216$, $DE = 12.18$) en comparación a las mujeres ($M = 18.533$, $DE = 9.86$) en lo que respecta a la comunicación intrapersonal. Del mismo modo, en lo referente a la comunicación interpersonal, los varones presentan puntajes más elevados ($M = 15.19$, $DE = 5.75$) en comparación a las mujeres ($M = 13.60$, $DE = 5.17$). Respecto a la comunicación institucional, los varones presentan puntajes superiores ($M = 15.08$, $DE = 5.19$) que las colaboradoras mujeres ($M = 12.33$, $DE = 4.55$). Por último, se puede observar que los varones reportan puntajes más elevados ($M = 49.49$, $DE = 22.25$) que las mujeres ($M = 44.47$, $DE = 18.12$), en lo que respecta a la comunicación interna global. Pese al análisis por ítems, en suma, al análisis por dimensiones, se puede observar que las dimensiones y puntaje global tienden no son muy positivos, exceptuando a la dimensión de comunicación intrapersonal.

4.4.2. Descriptivo dato de control sexo en relación con la variable engagement

Tabla 12

	Femenino		Masculino		Total	
	M	DE	M	DE	M	DE
vigor	2.86	0.78	3.04	0.77	2.98	0.77
dedicacion	2.80	0.84	3.02	0.86	2.96	0.85
absorción	2.64	0.71	2.82	0.73	2.77	0.73
engagement	2.77	0.69	2.96	0.70	2.90	0.69

Nota. Descripción dato de control: sexo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

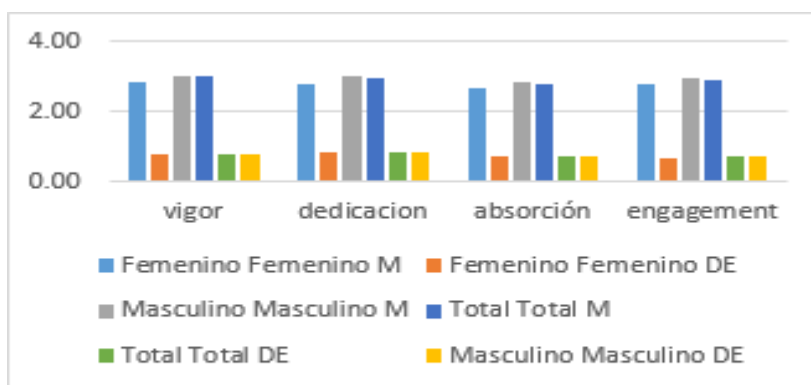


Figura 4: Descripción dato de control: sexo.
 Adaptada elaboración propia de la investigación
 realizada 2019.

En la tabla 12 y figura 4 se observan los resultados descriptivos de la variable engagement. Se observa que existen diferencias mínimas en el promedio de las dimensiones entre mujeres y hombres. Se ve una ligera elevación en los trabajadores de sexo masculino en lo referente a la dimensión de vigor ($M = 3.04$, $DE = 0.77$), dedicación ($M = 3.02$, $DE = 0.86$), absorción ($M = 2.82$, $DE = 0.73$) y en el engagement ($M = 2.96$, $DE = 0.70$), si se comparan con los puntajes obtenidos por las colaboradoras mujeres en lo referente a vigor ($M = 2.86$, $DE = 0.78$), dedicación ($M = 2.80$, $DE = 0.84$), absorción ($M = 2.64$, $DE = 0.71$) y engagement ($M = 2.77$, $DE = 0.69$). Se observa que, pese al análisis por ítems donde se ven respuestas positivas, éstas no llegan a ser tan positivas, puesto que, por la distribución de las respuestas, los niveles de vigor, absorción, dedicación y engagement son bajos.

4.4.3. Descriptivo dato de control cargo en relación con la variable comunicación interna

Tabla 13

	Chofer		Cobrador	
	M	DE	M	DE
Intrapersonal	19.00	12.09	19.038	11.42
Interpersonal	14.23	5.29	15.23	5.94
Institucional	14.27	5.86	14.31	4.39
global	47.50	22.63	48.58	20.41

Nota . Descripción dato de control: cargo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

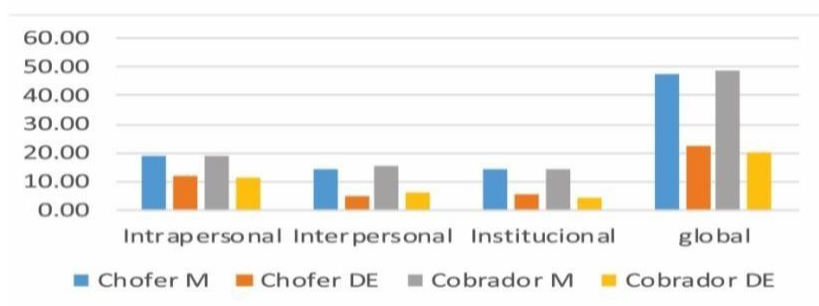


Figura 5: Descripción dato de control: cargo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

En la tabla 13 y figura 5 se observan los resultados descriptivos de la variable comunicación interna. Se observa que ambos tanto choferes (M= 19.00, DE = 12.09) como cobradores (M = 19.038, DE = 11.42) tienen puntajes más elevados en lo que respecta a la comunicación intrapersonal, teniendo un nivel alto. Sin embargo, en lo que respecta a la dimensión interpersonal e institucional, tanto choferes como cobradores presentan niveles bajos de comunicación interpersonal e institucional.

4.4.4. Descriptivo dato de control cargo en relación con la variable engagement

Tabla 14

	Chofer		Cobrador	
	M	DE	M	DE
vigor	2.94	0.78	3.03	0.77
dedicación	3.12	0.82	2.80	0.87
absorción	2.81	0.79	2.72	0.67
engagement	2.95	0.71	2.85	0.68

Nota . Descripción dato de control: cargo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

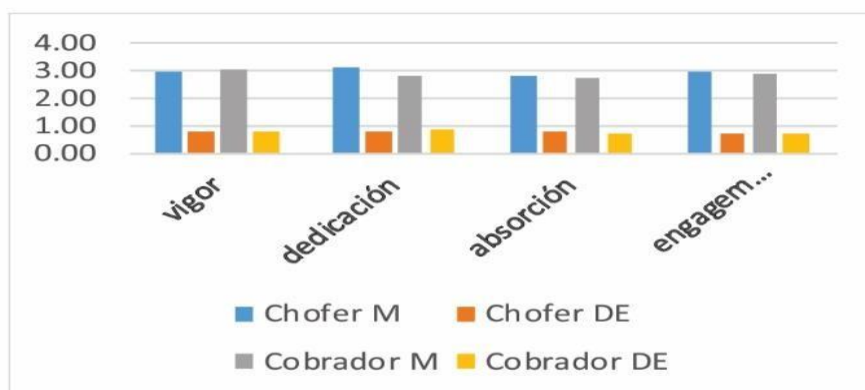


Figura 6: Descripción dato de control: cargo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

En la tabla 14 y figura 6 se observan los resultados descriptivos de la variable engagement. Se puede visualizar que tanto choferes como cobradores tienen niveles semejantes existiendo diferencias mínimas. Existiendo mayor dedicación por parte de los choferes ($M = 3.12$, $DE = 0.82$) en comparación a los cobradores ($M = 2.80$, $DE = 0.87$). Se observa que, el nivel de engagement y de sus dimensiones, presentan un nivel bajo.

4.5. Análisis correlacionales

4.5.1. Comparación en el dato de control sexo en relación con la variable comunicación interna

Tabla 15

	Femenino		Masculino		t(50)	p
	M	DE	M	DE		
Intrapersonal	18.533	3.64	19.216	3.58	-0.62	0.538
Interpersonal	13.60	5.17	15.19	5.75	-0.928	0.358
Institucional	12.33	4.55	15.08	5.19	-1.788	0.080
global	44.47	13.35	49.49	14.53	-3.34	0.976

Nota . Comparación en el dato de control: sexo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

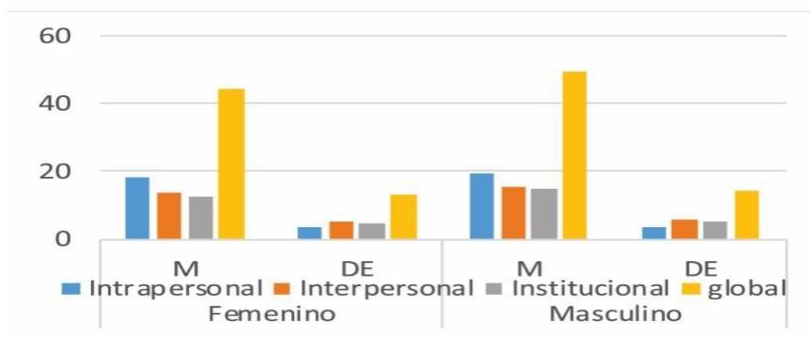


Figura 7: Comparación en el dato de control: cargo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Se puede apreciar en la tabla 15 y figura 7 que respecto a la comunicación interna y sus dimensiones no existen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres. Podemos notar que entre las tres dimensiones no existe variación entre el sexo de los colaboradores, pese a existir diferencias en los puntajes promedios, estas no son significativas.

4.5.2. Comparación en el dato de control: sexo en relación con la variable engagement

Tabla 16

	Femenino		Masculino		t(50)	p
	M	DE	M	DE		
vigor	2.86	0.78	3.04	0.77	-0.766	0.447
dedicación	2.80	0.84	3.02	0.86	-0.851	0.399
absorción	2.64	0.71	2.82	0.73	-0.787	0.435
engagement	2.77	0.69	2.96	0.70	-0.900	0.372

Nota. Comparación en el dato de control: sexo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

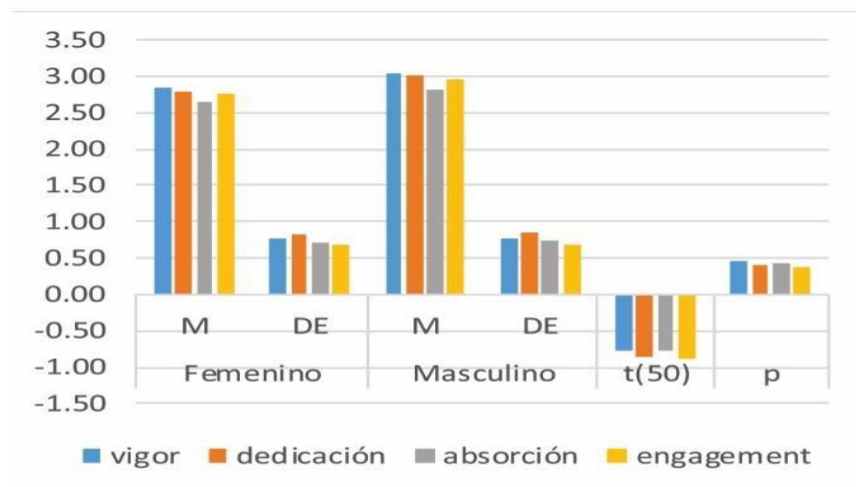


Figura 8: Comparación en el dato de control: sexo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Se puede apreciar que respecto en la tabla 16 y figura 8 al engagement y sus dimensiones no existen diferencias estadísticamente significativas entre mujeres y hombres. Pese a que existen leves diferencias entre los promedios de ambos grupos de colaboradores, ambos manejan niveles similares de vigor, dedicación y absorción.

4.5.3. Correlación en el dato de control: cargo en relación con la variable comunicación interna

Tabla 17

	Chofer		Cobrador		t(50)	p
	M	DE	M	DE		
Intrapersonal	19.00	3.14	19.04	4.04	-0.038	0.97
Interpersonal	14.23	5.29	15.23	5.94	-0.642	0.524
Institucional	14.27	5.86	14.31	4.39	-0.027	0.979
global	47.50	14.29	48.58	14.36	-0.707	2.473

Nota. Comparación en el dato de control: cargo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

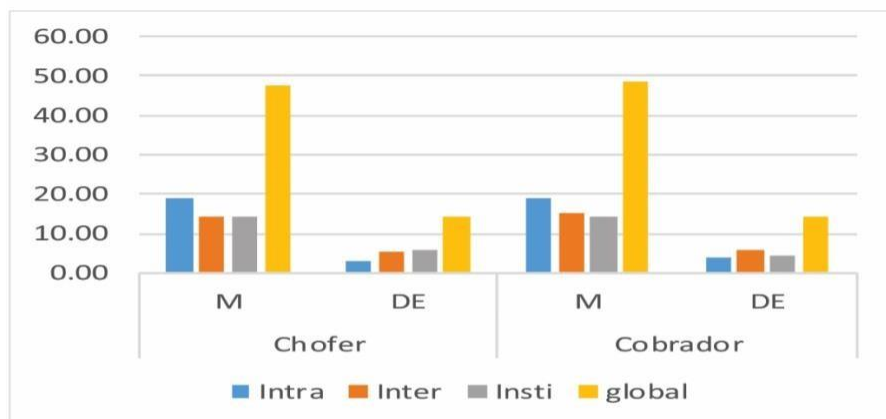


Figura 9: Comparación en el dato de control: cargo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Se puede apreciar en la tabla 17 y la figura 9 que respecto a la comunicación interna y sus dimensiones no existen diferencias estadísticamente significativas entre choferes y cobradores. Pese a que existen leves diferencias entre los promedios de ambos grupos de colaboradores, ambos manejan niveles similares de comunicación intrapersonal, interpersonal e institucional.

4.5.4. Correlación en el dato de control: cargo en relación con la variable engagement

Tabla 18

	Chofer		Cobrador		t(50)	p
	M	DE	M	DE		
vigor	2.94	0.78	3.03	0.77	-0.389	0.699
dedicación	3.12	0.82	2.80	0.87	1.350	0.183
absorción	2.81	0.79	2.72	0.67	0.442	0.660
engagement	2.95	0.71	2.85	0.68	0.492	0.625

Nota. Comparación en el dato de control: cargo. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

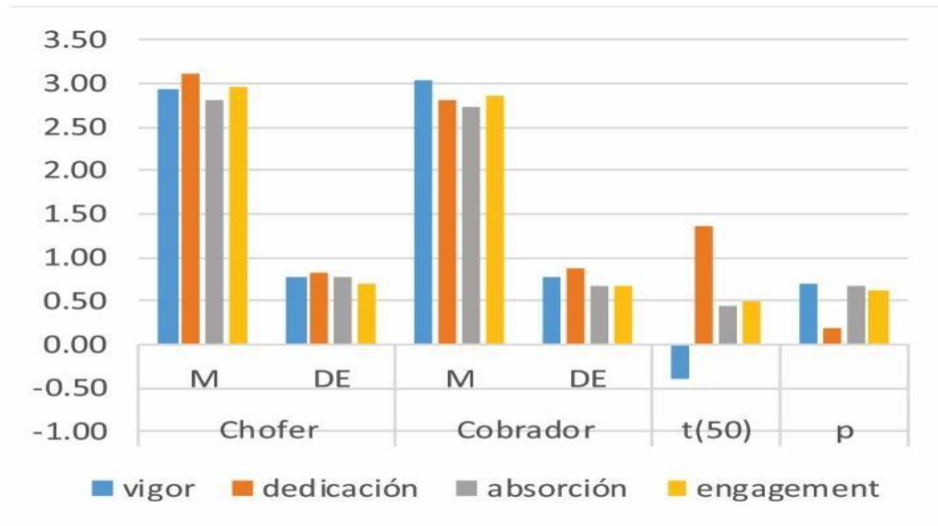


Figura 10: Comparación en el dato de control: cargo. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada 2019.

Se puede apreciar en la tabla 18 y figura 10 que respecto al engagement y sus dimensiones no existen diferencias estadísticamente significativas entre choferes y cobradores. Ambos manejan niveles similares de dimensión vigor, dedicación y absorción.

4.6. Correlación por dimensiones

Tabla 19

	Intrapersonal	Interpersonal	Institucional	Comunicación Interna	Vigor	Dedicación	Absorción	Engagement
Intrapersonal	—							
Interpersonal	0.347 **	—						
Institucional	0.351 **	0.771 ***	—					
Comunicación Interna	0.616 ***	0.907 ***	0.9 ***	—				
Vigor	0.546 ***	0.446 ***	0.572 ***	0.621 ***	—			
Dedicación	0.339 **	0.656 ***	0.71 ***	0.717 ***	0.694 ***	—		
Absorción	0.276 *	0.363 **	0.46 ***	0.452 ***	0.61 ***	0.768 ***	—	
Engagement	0.438 ***	0.546 ***	0.651 ***	0.669 ***	0.868 ***	0.918 ***	0.887 ***	—

Nota. Correlación por dimensiones. Adaptación propia de la investigación realizada 2019.

En la tabla 19 se observan las correlaciones entre las variables estudiadas y sus respectivas dimensiones. Se aprecia que la dimensión de comunicación intrapersonal tiene una relación positiva, fuerte y altamente significativa con la dimensión de vigor ($r = .546$, $p < .001$). Del mismo modo, se observa que la dimensión de comunicación interpersonal tiene una relación positiva, moderada y altamente significativa con la dimensión de vigor ($r = .446$, $p < .001$). Asimismo, se aprecia que la dimensión de comunicación institucional tiene una relación positiva, fuerte y altamente significativa con la dimensión de vigor ($r = .572$, $p < .001$). Se visualiza que la comunicación interna tiene una relación positiva, fuerte y altamente significativa con la dimensión de vigor ($r = .621$, $p < .001$). Respecto a la dimensión de comunicación intrapersonal, ésta tiene una relación positiva, moderada y muy significativa con la dimensión de dedicación ($r = .339$, $p < .01$). En lo referente a la dimensión de comunicación interpersonal, se observa una relación positiva, fuerte y altamente significativa con la dimensión de dedicación ($r = .656$, $p < .001$). Se observa, también, que la dimensión de comunicación institucional tiene una relación positiva, fuerte y altamente significativa con la dimensión de dedicación ($r = .710$, $p < .001$). Se visualiza que la dimensión de comunicación interna tiene una relación positiva, fuerte y altamente significativa con la dimensión de dedicación ($r = .717$, $p < .001$). Respecto a la dimensión de comunicación intrapersonal, se observa una relación positiva, leve y estadísticamente significativa con la dimensión de absorción ($r = .276$, $p < .05$). Se aprecia que la dimensión de comunicación institucional tiene una relación positiva, moderada y muy significativa con la dimensión de absorción ($r = .363$, $p < .01$). Se observa que la dimensión de comunicación interna tiene una relación positiva, moderada y altamente significativa con la dimensión de absorción ($r = .46$, $p < .001$).

Se aprecia que la dimensión de comunicación intrapersonal tiene una relación positiva, moderada, altamente significativa con el engagement ($r = .0438$, $p < .001$). Se aprecia que la dimensión de comunicación interpersonal tiene una relación positiva, fuerte y altamente significativa con el engagement ($r = 0.546$, $p < .001$). En lo referente a la dimensión de comunicación institucional, se halló una relación positiva, fuerte y altamente significativa con el engagement ($r = .651$, $p < .001$). Del mismo modo, se aprecia que la comunicación interna tiene una relación positiva, fuerte y altamente significativa con el engagement ($r = .669$, $p < .001$).

4.7. Discusión

En base a los resultados obtenidos, se puede indicar que la comunicación interna si se relaciona de manera importante con el engagement. Esto nos indica que si la comunicación interna mejora, el engagement de los colaboradores también tenderá a incrementarse.

Estos resultados, van acorde con lo que postula Espinosa (2019), quien menciona que dentro de una empresa si el engagement mejora, la productividad también mejorará, y dentro de los procesos de productividad está inmersa la comunicación interna. Del mismo modo, Guerola (2017) concluyó que la comunicación interna es importante dentro de las instituciones, siendo una variable necesaria para el correcto desenvolvimiento de los colaboradores, como también lo es el engagement.

Por otro lado, Koontz y Weihrich (1991) hacen referencia a la importancia al proceso de comunicación interna, para que de este modo las relaciones entre los colaboradores y jefes, sea más productiva. Del mismo modo, un aspecto importante del engagement, a nuestra consideración, es que en el ambiente donde se desempeña cada colaborador, sea agradable, donde parte de este es la comunicación interna. Por lo tanto, se puede observar que, pese a no haber estudios donde se relacionen las variables de comunicación interna y engagement, tanto la teoría como las investigaciones que mencionan a ambas variables comparten cierto grado de relación indirectamente.

Marín (1997) menciona que la comunicación interna es un componente importante en el buen desarrollo del clima organizacional, puesto que favorece las relaciones entre los miembros de la empresa. Esto, también se puede observar desde la perspectiva del engagement

y el clima organizacional, puesto que Maslach (2001) menciona que el engagement se da mejor, cuando existe un buen clima organizacional. De esta forma se puede observar que el clima organizacional es una variable relacionada tanto al engagement como a la comunicación interna, viéndose la relación que existe entre las variables estudiadas. Podemos concluir, que el engagement y la comunicación interna son componentes esenciales para el desarrollo de una empresa y de los colaboradores inmersos en ella.

Por otro lado, en lo que respecta a las dimensiones de la comunicación interna, la comunicación intrapersonal es buena, algo que es importante mencionar, puesto que los resultados parten de las percepciones propias de los colaboradores. Esto nos indica, que los colaboradores evaluados se perciben con una comunicación intrapersonal buena. Por el contrario, la percepción propia de los colaboradores, en lo referente a la comunicación institucional e interpersonal, es baja. Esto indica que los mismos colaboradores se autoevalúan con una comunicación baja.

Cabe mencionar que en el medio donde los colaboradores se desarrollan laboralmente, constantemente hay rivalidades, no solo entre ellos, sino con otras empresas de transporte público, haciendo que en muchos casos la comunicación interpersonal sea pobre. Del mismo modo, en lo referente a la comunicación institucional, puesto que, al ser controlados en sus rutas, en ocasiones el personal de control es poco tolerante o muy directa, haciendo que el canal de comunicación sea tenso.

También se debe hacer hincapié en lo referente al engagement, puesto que los resultados indican que se presenta un engagement bajo. Según Salanova y Shaufeli (2004), el engagement es un componente

que debe cuidarse en los colaboradores de toda empresa o institución, puesto que, si los colaboradores no tienen un buen engagement, pueden desarrollar burnout. Por lo tanto, si la comunicación interna se ve comprometida, sumados a una pobre comunicación interpersonal, el engagement puede correr riesgo, haciendo que los colaboradores tengan altas probabilidades de padecer problemas de salud ocupacional.

Cabe resaltar, que Salanova y Shaufeli (2004) mencionan que para que una empresa fomente el engagement en sus colaboradores, deben brindarles posibilidades de desarrollo, reconocimiento, apoyo, entre otros, pero, principalmente, mencionan que deben existir buenas relaciones entre los colaboradores y los jefes, evidenciando la importancia de la comunicación interna. Aquí se debe contemplar que la comunicación interna tiene un rol significativo en el engagement.

A modo de conclusión, podemos observar que, pese a no haber investigaciones en donde se relacionan ambas variables, los teóricos como Koontz y Weihrich (1991), Maslach (2001) y Salanova y Shaufeli (2004) resaltan, tácitamente, la importancia de las relaciones en las empresas, y para que existan buenas relaciones, la comunicación interna debe ser adecuada y positiva.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- **Primera conclusión relacionada con el objetivo general**

En base a la investigación realizada y a los resultados obtenidos, la comunicación interna se relaciona de manera, positiva, fuerte y altamente significativa con el engagement, concluyendo así, que se comprueba la hipótesis de la investigación, es decir, a mejor comunicación interna, el engagement de los colaboradores será mejor.

- **Segunda conclusión relacionada con el primer objetivo**

Se pudo concluir que la dimensión intrapersonal tiene un alto nivel de aceptación por parte de los colaboradores de una empresa de transporte publico debido a que pueden expresar claramente lo que piensan y saben cuáles son las funciones que deben realizar en el trabajo.

- **Tercera conclusión relacionada con el segundo objetivo**

Se concluye que la dimensión interpersonal es de un nivel medio en los colaboradores de una empresa de transporte debido a que toman de manera constructiva las críticas que se les hacen durante el trabajo, pero no se sienten satisfechos con las condiciones salariales otorgadas por la empresa y existe una baja identificación con la empresa.

- **Cuarta conclusión relacionada con el tercer objetivo**

En base a la investigación que se realizó la comunicación institucional tiende tendencia a ser baja debido a que en las juntas no se realizan talleres de escucha para toman en cuenta los aportes que pueda otorgar el personal.

- **Quinta conclusión relacionada con el cuarto objetivo**

Se pudo concluir que la dimensión de vigor cuenta con un nivel alto de aceptación por parte de los colaboradores de una empresa de transporte público ya que sienten llenos de energía, fuertes y con entusiasmo al momento de ir a trabajar.

- **Sexta conclusión relacionada con el quinto objetivo**

En base a la investigación realizada a los colaboradores se pudo concluir que la dimensión dedicación sienten que su trabajo tiene significado y propósito porque ayudan a la población a poder transportarse por las diferentes partes de Arequipa, pero se han vistos afectados tanto físico como emocionalmente por los malos tratos de los clientes.

- **Séptima conclusión relacionada con el sexto objetivo**

Se pudo concluir que la dimensión absorción en los colaboradores tiene un nivel bajo ya que no se sienten completamente absortos en su trabajo y si pueden desligarse de este cuando están con su familia.

5.2. Recomendaciones

- **Primera recomendación**

Se recomienda a la empresa de transporte público realizar capacitaciones continuas al presidente de la empresa sobre temas de liderazgo organizacional y comunicación interna lo que generara mayor grado de empatía entre colaboradores y la búsqueda de objetivos y metas comunes.

- **Segunda recomendación**

Se recomienda a la empresa de transporte público realizar juntas mensuales donde los colaboradores puedan expresar sus opiniones acerca de lo que les agrada y desagrada, adicionalmente puedan generar aportes de mejora continua. Es de gran importancia que la empresa lleve a la práctica las mejores sugerencias y de esa manera crear fuertes lazos de confianza entre colaborador y la empresa.

- **Tercera recomendación**

Se recomienda a la empresa de transporte crear una ruta alterna que genere mayores beneficios económicos para los colaboradores y adicionalmente a esto la empresa debe buscar otros ingresos extras como venta de: polladas, rifas, adobadas etc, una vez al mes en donde se pueda aprovechar la unión familiar.

- **Cuarta recomendación**

Se recomienda fomentar un tipo de liderazgo horizontal en el que exista una relación más cercana entre las gerencias y los colaboradores, así cada vez que un colaborador se sienta insatisfecho con algún trato desagradable o con la simple intención de aportar una idea constructiva a la empresa, pueda acercarse con total confianza esto ayudará al reforzamiento de lazos. También se debe colocar a un encargado del canal de comunicación más utilizado por los trabajadores el cual vendría a ser el WhatsApp, esto con la intención que cada vez que ingrese un nuevo colaborador sea integrado en el grupo social.

- **Quinta recomendación**

Se recomienda a la empresa reconocer los esfuerzos de los colaboradores a partir de premios como el colaborador del mes, como recompensa al chofer y cobrador por llegar puntual a sus horas de control premiándolos con salidas más seguras y un incentivo económico.

- **Sexta recomendación**

Se recomienda a la empresa colocar cámaras de vigilancia en cada una de las unidades de transporte ya que los colaboradores han sido víctimas de daños físicos y emocionales por parte de los clientes de esa manera se logra darle mayor seguridad al colaborador.

Lista de referencias

- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la estrategia del éxito. *Universidad de Sevilla*, 1-6.
- Aon Hewitt. (2012). *2012 trends in global employee engagement*. Chicago : Aon Hewitt. Obtenido de <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf>.
- Aravena Derpich, S. (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. *Presentaciones Periodismo, Comunicación y Sociedad*, 111-120.
- Bakker, A., & Demerouti , E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales*. Journal of Work and Organizational Psychology .
- Bakker, A., & Leiter, M. (2010). *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. NY: Psychology Press.
- Bandura, A. (2001). *Social cognitive Theory: An agentic perspective*. Annual Review of Psychology.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Blizzard , R. (2003). *Employee engagement: Where do hospitals begin?* The Gallup Poll Tuesday Briefing .
- Brandolini, A., & Gonzales, M. (2009). *Comunicacion Interna*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. 3ra edición*. Mc Graw Hill.
- Comunicacion Interna. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Delgado , S., & Velasquez, K. (2018). *Influencia del Engagement en la satisfaccion laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma* . Arequipa: Universidad Catolica San Pablo.
- Espinosa, J. (2019). *El engagement laboral y su impacto en la productividad en una empresa de servicios*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Frierikson , B. (2002). *Positive Emotions* . Washington: American Psychological Association.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicacion interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S. A. .
- Gebauer, J., & Lowman, D. (2008). *Closing the engagement GAP: How company*. Global workforce Study.
- Guerola, M. (2017). *Analisis de la comunicación interna en la institución educativa CEDEUNSA*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis , N., & Jackson, A. (2003). *Resource Loss, Resource Gain and Emotional Outcomes among inner city women* . Journal of Personality and Social Psychology.
- Kahn , W. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work* . Boston : Academy of Management Journal .
- Kahn, W. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. Boston: Academy of Management Journal .
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Administracion una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Marín, A. (1997). *La comunicacion en la empresa y las organizaciones* . Barcelona: Boch Comunicacion .
- Marin, D. (2015). *La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en*

- empresas colombianas. Malaga: Universidad de Málaga.
- Maslach , C. (2001). *Job burnout* . Berkeley: Annual Review Psychology .
- Maslach, C., & Jackson , S. (1981). *The measurement of experienced burnout* . Journal of organizational behavior .
- Maslach, C., & Leiter , M. (1997). *The truth burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about it* . San Francisco: CA: Jossey - Bass.
- Meza, C. (11 de Septiembre de 2019). *Diario Correo*. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/sistema-integral-de-transportes-avanza-paso-lento-en-arequipa-909900/>
- Nosnik, A., & Martinez de Velasco, F. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. Mexico: Trillas.
- Peña, B., & Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Dykinson.
- Perez, K. (2017). *Engagement y resiliencia en trabajadores de empresas contratistas de telecomunicaciones en Lima Norte*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Robinson , D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement Report 408*. Institute for Employment Studies: UK.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday , S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement* . Brighton : Institute for Employment Studies.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). *El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos*. Castellón.
- Schabracq, M. (2003). *What an Organization Can do about its Employees's Well-being and Health: an Overview*. Chichester : The handbook of work and health psychology.
- Schabracq, M., & Cooper, C. (2000). *The changing nature of work and stress*. Journal of Management Psychology .
- Schaufeli , W., & Bakker , D. (2013). *El futuro de las ocupaciones saludables*. Belgrado : International Review.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and research: A critical analysis* . London: Taylor y Francis .
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza Editorial.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González - Romá, V., & Bakker, A. (15 de 09 de 2002). Journal of Happiness Studies. *The Measurement of engagement and Burnout: A confirmative Analytic Approach*, págs. 71-92. Obtenido de Arnoldbakker.com.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker , A. (2002). *The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach* . Journal of Happiness Studies .
- Schaufeli , W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002a). *The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach*. Utrecht: Journal of Happiness Studies .
- Schaufeli, W., & Bakker, D. (2013). *El futuro de las ocupaciones saludables*. Aplicación de la psicología: Internacional Review.
- Schaufeli, W., & Bakker , A. (2010). *Defining and measuring work engagement. Bringing clarity to the concept*. New York: Work engagement: A handbook of essential theory and research .
- Suharti, L., & Suliyanto , D. (2012). *The Effects of organizational culture and*

Leadership Style toward Employee Engagement and Their Impacts toward Employee Loyalty . World Review of Business Research .
Villugas, J. (2007). *Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita*. Lima: Universidad Mayor de San Marcos.
Zayas, P. (2011). *La comunicacion Interpersonal*. Mexico: Academia Española.

Material complementario

Instrumento

COMUNICACIÓN INTERNA					
Buenos días/tardes somos egresadas de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando la presente encuesta, por favor sírvase a leer atentamente las preguntas que siguen y valore indicando con una X según su preferencia, en base a la escala que va desde NUNCA hasta SIEMPRE. ¡Muchas gracias por su colaboración!					
Sexo: (F) (M)		Edad: _____		Cargo: (Chofer) (Cobrador)	
PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1 ¿Usted piensa y reflexiona antes de emitir una comunicación?.					
2 ¿Usted sabe callar y escuchar en vez de hablar impulsivamente?.					
3 ¿Usted dice claramente lo que piensa?.					
4 ¿Tiene claramente definido sus funciones y la responsabilidad de su puesto?.					
5 ¿Cuenta con la preparación necesaria para realizar su trabajo?.					
6 ¿Usted aprovecha las criticas oportunas para crecer profesionalmente?.					
7 ¿Se siente satisfecho con las condiciones salariales?.					
8 ¿La remuneración percibida está de acuerdo a su desempeño y logros?.					
9 ¿Se siente comprometido con el éxito de su institución?.					
10 ¿Existe oportunidades de progresar en su institución?.					
11 ¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, le permite su desarrollo personal?.					
12 ¿En su organización se valora los niveles de desempeño y se reconoce los esfuerzos y logros?.					
13 ¿Su organización genera espacios guiados que favorecen al encuentro presencial y al dialogo cara a cara?.					
14 ¿En su organización realizan talleres de escucha para detectar oportunidades de mejora?.					
15 ¿Se siente escuchado por su organización y su opinión importa?.					
16 ¿se siente parte de la organización y está comprometido con sus logros y metas?.					
17 ¿Cree usted que a su organización le interesa que piensa y que siente con respecto a su trabajo?.					
18 ¿La información que recibe siempre es a través de los canales formales de comunicación?.					

ENGAGEMENT

Buenos días/tardes somos egresadas de la Universidad Católica San Pablo, estamos realizando la presente encuesta, por favor sírvase a leer atentamente las preguntas que siguen y valore indicando con una X según su preferencia, en base a la escala que va desde NUNCA hasta SIEMPRE. ¡Muchas gracias por su colaboración!

Sexo: (F) (M) Edad: _____ Cargo: (Chofer) (Cobrador)

PREGUNTAS	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. En mi trabajo me siento lleno de energía.					
2. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.					
3. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar.					
4. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.					
5. Soy muy persistente en mi trabajo.					
6. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.					
7. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.					
8. Estoy entusiasmado con mi trabajo.					
9. Mi trabajo me inspira.					
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago.					
11. Mi trabajo es retador.					
12. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.					
13. Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.					
14. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.					
15. Estoy inmerso en mi trabajo					
16. Me “dejo llevar” por mi trabajo.					
17. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.					